

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vyhodnocení efektivity interní komunikace ve vybrané firmě

**Evaluation of Internal Communication Effectiveness in a
Selected Company**

Student: Bc. Petr Bárta

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Bárta**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Vyhodnocení efektivity interní komunikace ve vybrané firmě**
Evaluation of Internal Communication Effectiveness in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Základní problematika firemní komunikace a bariéry její efektivity
 3. Metodologie sběru empirických dat
 4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrhy opatření na zkvalitnění komunikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ADLER, R. B. *Communicating at Work*. 4th ed. London: McGraw-Hill, 1992. 554 s. ISBN 00-72492-90-2.
BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.
DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

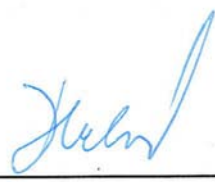
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 30. 4. 2010


.....
Bc. Petr Bárta

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Anně Duškové za její vstřícnost, cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Základní problematika firemní komunikace a bariéry její efektivity	3
2.1. Obsah interní komunikace a její význam.....	3
2.1.1. Cíle interní komunikace v organizaci	4
2.1.2. Komunikační toky interní komunikace v organizaci	4
2.2. Sestupná komunikace.....	6
2.2.1. Obsah sestupné komunikace	7
2.2.2. Bariéry efektivity sestupné komunikace	9
2.3. Vzestupná komunikace	14
2.3.1. Prostředky vzestupné komunikace.....	15
2.3.2. Bariéry efektivity vzestupné komunikace.....	18
2.4. Příčná komunikace.....	24
2.4.1. Diagonální komunikace	25
2.4.2. Horizontální komunikace.....	26
3. Metodologie sběru empirických dat	29
3.1. Fáze empirického sociologického výzkumu	29
3.2. Dotazování	30
4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrhy opatření na zkvalitnění komunikace.....	33
4.1. Přípravná a realizační fáze dotazníkového průzkumu	33
4.2. Analýza výsledků dotazníkového průzkumu	37
4.3. Hodnocení výsledků dotazníkového průzkumu.....	53
4.4. Návrhy na řešení zjištěných problémů.....	55
5. Závěr	57
Seznam použité literatury	59
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Interní komunikace hraje v organizacích nezastupitelnou roli. Jejím prostřednictvím probíhá v rámci celé organizace výměna veškerých informací, které jsou pro její chod nezbytné. Jedná se jak o informování řadových zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovními úkoly, tak informování nadřízených o všech skutečnostech, které potřebují ke správnému výkonu svých manažerských funkcí. Také koordinace veškerých aktivit v organizaci či týmová spolupráce jsou závislé na systému interní komunikace. Vzhledem k důležité úloze, jakou interní komunikace v organizaci zastává, je tedy nezbytné, aby byla co nejvíce efektivní. Je například potřeba, aby všichni získávali včas dostatečné množství kvalitních informací, byla věnována pozornost vzájemné zpětné vazbě a lidé si v organizaci důvěřovali. Jedině tak budou moci zaměstnanci, ať již výše či níže postavení, plnit svou práci správně a spolehlivě. Z tohoto důvodu je patrné, že efektivní interní komunikace je podmínkou, má-li být i samotná organizace efektivní a výkonná.

Dosáhnout efektivní interní komunikace však nebývá vždy snadné. Existuje totiž mnoho bariér, jak charakteru organizačního, tak ze strany samotných nadřízených či podřízených zaměstnanců, které tuto efektivitu mohou velmi výrazně snižovat. Nevhodné používání či úplná absence komunikačních nástrojů, nezáměr či zlehčování významu vzájemné komunikace, autoritativní prostředí spojené s atmosférou strachu - to je jen několik z mnoha důvodů, proč komunikace v organizacích často nedosahuje dostatečně efektivní úrovně.

Důsledky těchto nedostatků a problémů v oblasti interní komunikace však bývají značné. Když budou například zaměstnanci trvale neschopni dostatečně kvalitně plnit zadané pracovní úkoly z důvodu špatného informování ze strany nadřízených, nejen-že se horší výkon projeví na výsledcích celé organizace, ale rovněž se může stát, že se u těchto zaměstnanců po delší době dostaví pokles motivace a frustrace. To pak nepříznivou situaci ještě dále prohloubí. Stejně tak nevhodné informace povedou k problémům v případě nadřízených, kteří na základě nekvalitních či dokonce nepravdivých údajů mohou činit špatná rozhodnutí. Ta pak mohou zapříčinit vznik mnoha dalších negativních důsledků. Vzhledem k těmto skutečnostem a neoddiskutovatelnému významu jsem si jako téma své diplomové práce vybral právě problematiku efektivity interní komunikace v organizaci.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit úroveň efektivitu interní komunikace ve vybrané organizaci. Bude tak možno zjistit přítomnost případných problémů a nedostatků, které zde efektivitu interní komunikace snižují, a které by tedy bylo vhodné eliminovat, či alespoň zmírnit jejich negativní důsledky.

Jako prostředek k získání potřebných informací k dosažení cíle mé diplomové práce jsem použil **techniky dotazníku**. Prostřednictvím tohoto nástroje sociologického výzkumu jsem zmapoval situaci v oblasti interní komunikace ve vybrané organizaci, kdy zaměstnanci v rámci otázek dotazníku vyjádřili míru své spokojenosti s jednotlivými aspekty interní komunikace, které se jich týkají.

Průzkum zaměřený na efektivitu interní komunikace proběhl v organizaci zabývající se expedičními službami, která si přála zůstat v anonymitě. Okruhem dotazovaných byli řadoví postavení zaměstnanci organizace, což přibližně odpovídalo počtu pětatřiceti lidí.

Přínosem mé diplomové práce pak je navržení takových opatření, která pomohou zmírnit či zcela eliminovat problémy zjištěné provedeným dotazníkovým průzkumem. Zavedení těchto opatření by následně mělo vést ke zvýšení efektivitu interní komunikace ve vybrané organizaci, což se může například projevit jak na větší spokojenosti řadových zaměstnanců s komunikací, jejich vyšší produktivitě a motivaci, tak na lepším uplatnění řídicích funkcí vedoucími a tudíž kvalitnějším řízením.

2. Základní problematika firemní komunikace a bariéry její efektivity

2.1. Obsah interní komunikace a její význam

Pod pojmem interní komunikace rozumí Hloušková (1998) a Holá (2006) propojení organizace pomocí komunikace. Dodávají, že se nejedná pouze o formální plnění povinností a předávání informací, ale o takové propojení jednotlivých zaměstnanců organizace, které jim umožní vzájemné porozumění, spolupráci, koordinaci procesů nutných pro fungování organizace a dostatečnou motivaci. Autorky navíc považují interní komunikaci za podstatný nástroj organizační kultury a vyjasňování organizačních hodnot, neboť zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i řadových zaměstnanců.

Obsahem interní komunikace je podle Hlouškové (1998) a Holé (2006) slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, které probíhají ve všech směrech fungování organizace. To znamená mezi managementem a podřízenými zaměstnanci, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými řadovými zaměstnanci a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích. Součástí je i komunikační vliv organizační kultury. Hloušková (1998) dále věnuje zvýšenou pozornost mimoslovní komunikaci a pokládá její vliv za rozhodující. Kromě organizační kultury přikládá váhu především činům manažerů. Dále zmiňuje pověst organizace a vedení, vizi organizace a strategii, cíle organizace, její úspěchy a neúspěchy, zájem vedení o své spolupracovníky a další vlivy, které k zaměstnancům nějakým způsobem hovoří.

Dobře fungující interní komunikaci považuje Holá (2006) za podmínku úspěšného fungování organizace a její schopnosti přizpůsobit se dynamickému vývoji vnějšího okolí. Autorka ji pokládá za hybnou sílu celé organizace, protože se jedná o základ motivace a informovanosti. Efektivní komunikace je rovněž cestou ke společnému sdílení hodnot celé organizace, jejich vizi a cílů. Autorka dále zdůrazňuje, aby byl v určitém bodě rozvoje organizace zaveden koordinovaný a efektivní systém interní komunikace. Bez něj, nebo při jeho špatném fungování, by se začaly projevovat závažné následky, jako například pokles motivace a výkonnosti zaměstnanců, jejich nerozhodnost, pasivita, frustrace, ztráta loajality a důvěry k organizaci. Je nutno dodat, že tyto následky by v konečném důsledku byly pro organizaci fatální.

2.1.1. Cíle interní komunikace v organizaci

Hloušková (1998) a Holá (2006) uvádí čtyři cíle interní komunikace v organizaci. Prvním je ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců. Druhým cílem je zajištění vzájemného pochopení a spolupráce mezi managementem a řadovými zaměstnanci, manažerem a jeho týmem a mezi týmy a zaměstnanci navzájem. Třetí cíl je zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců organizace a informační a motivační propojenost organizace. Posledním, tedy čtvrtým cílem, je fungování zpětnovazebního komunikačního systému a jeho prostřednictvím neustálé zdokonalování komunikace uvnitř organizace. Holá (2006) dodává, že jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, přičemž každá organizace si může své cíle definovat sama (různé cíle pro různá období).

Hloušková (1998) dále zmiňuje nutnost vytvoření příznivých podmínek pro dosažení těchto cílů. Zaměstnanci musí znát cíle organizace a být ochotni je realizovat, vědět, jaká je jejich úloha v dosahování těchto cílů, jaké jsou jejich konkrétní úkoly a co se od nich očekává. Zaměstnanci musí mít rovněž dostatek informací potřebných pro svou práci, musí znát, co se smí a nesmí, jak se co oceňuje a trestá, kdo o čem rozhoduje, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají. Na straně vedoucích pracovníků je v první řadě nutno, aby měli představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí. Také musí znát předpoklady svých podřízených k plnění úkolů a seznamovat je se svými postoji k aktuálním otázkám. Dalšími podmínkami jsou podpora formálních i neformálních pracovních vztahů v zájmu usnadnění interní spolupráce a tvorby žádoucí organizační kultury, dobrá organizace a koordinace aktivit, na kterých se účastní více spolupracovníků, vytváření pozitivních postojů všech zaměstnanců k organizaci a nakonec pravidelné poskytování zpětné vazby všem vedoucím pracovníkům o tom, jak jejich podřízení vnímají vedení.

2.1.2. Komunikační toky interní komunikace v organizaci

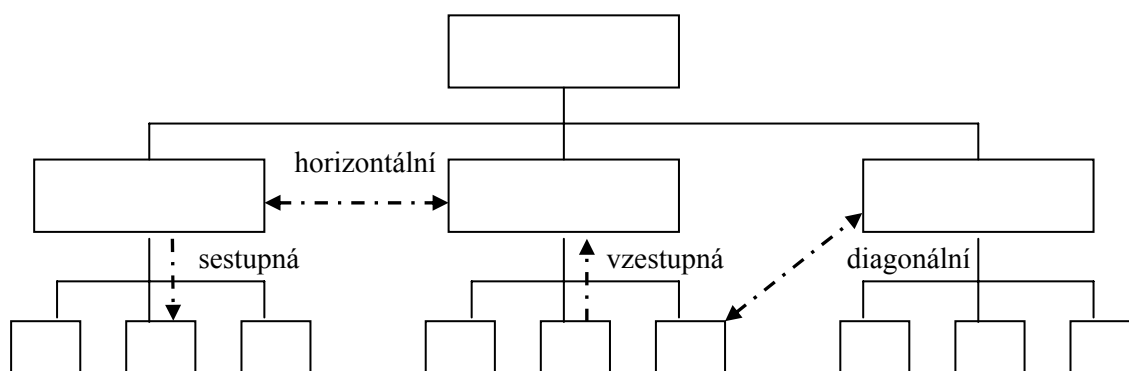
Weirich a Koontz (1993) uvádí, že komunikace v každé fungující organizaci probíhá mnoha směry. Autoři obecně rozlišují komunikaci sestupnou, kdy informace proudí směrem shora-dolů, vzestupnou, při které informace směřují zdola-nahoru, a nakonec příčnou, která v sobě zahrnuje směry horizontální a diagonální. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) se zmiňují, že organizační struktura každé firmy by měla

poskytovat prostor pro komunikaci ve všech zmíněných směrech. Ty totiž vytvářejí rámec, v kterém se komunikace v organizaci odehrává. Jak autoři dodávají, zkoumá-li manažer všechny tyto směry, umožní mu to lépe identifikovat překážky efektivní podnikové komunikace a následně nalézt možné prostředky k překonání těchto překážek.

Bělohlávek (1996) zmiňuje, že skutečnost, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem a komu, je předurčeno filosofií řízení a organizační kulturou. Dle Weihricha a Koontze (1993) je tradičně kladen důraz převážně na komunikaci sestupnou. Varují však, že důraz na směřování komunikace shora-dolů na úkor vzestupné komunikace s největší pravděpodobností povede k častým problémům. Je tedy nutno brát zřetel i na komunikaci směřující zespodu, čili od podřízených k nadřízeným. Rovněž nesmí být podceňována existence komunikace horizontální, která probíhá mezi lidmi na stejné či podobné organizační úrovni. A v neposlední řadě se nesmí zapomínat ani na komunikaci diagonální. Ta probíhá mezi lidmi na různých organizačních úrovních, mezi kterými však neexistuje přímý organizační vztah.

Na následujícím obrázku 2.1 jsou směry, kterými plyne komunikace v organizaci, názorně ukázány.

Obr. 2.1 Informační toky v organizaci



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. s. 514

2.2. Sestupná komunikace

Sestupnou komunikaci popisují Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) jako takovou, která probíhá od zaměstnanců na vyšších stupních organizační hierarchie k zaměstnancům na stupních nižších. Slovy Newstroma a Davise (1997) se jedná o proud informací z vyšší úrovně řízení na nižší úroveň řízení. Weihrich a Koontz (1993) i Bělohávek (1996) se shodují, že tento směr komunikace převládá na úkor ostatních především v autoritativních organizacích. Jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), všechny organizace potřebují sestupnou komunikaci. Chtějí-li však být výkonné a efektivní, potřebují stejně tak i komunikaci vzestupnou. Sestupná komunikace by tedy, ač je významná, rozhodně neměla být výrazně dominantní.

Jak dokládají Newstrom a Davis (1997) i Steers (1991), má sestupná komunikace pro manažery veliký význam. Tvrdí, že téměř polovina komunikace manažerů probíhá s podřízenými, přičemž zbytek je rozdělen mezi komunikaci s nadřízenými, ostatními manažery a externími osobami.

Holá (2006) jmenuje používané nástroje sestupné komunikace, přičemž je možno rozdělit je na ústní a písemné. Mezi ústní se řadí například **firemní mítinky**, jejichž náplní je prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystané organizační změny, výsledky minulého období apod. Náplní menších shromáždění bývá prezentace výsledků a plánu, oznámení operativních změn či představení nových zaměstnanců. Dalším nástrojem, často využívaným pro vedení týmu, řízení jeho pracovního výkonu či výkonu jednotlivců, jsou **porady**. Cílem porad je kontrola splněných úkolů, zadávání nových a rovněž prohloubení týmové spolupráce. **Interní školicí programy** slouží pro konkrétnější projednávání zamýšlených strategií, taktik a jednotlivých cílů organizace. Jako další nástroje ústní komunikace je možno jmenovat rozhovory tváří v tvář, telefonické rozhovory či firemní rozhlas.

Mezi písemné nástroje sestupné komunikace patří například **manuály činností**, které popisují jednotlivá pracovní místa, jejich kompetence či přehled konkrétních úkonů a činností vyplývajících z pozice; **výroční zprávy**, které mají za cíl poskytnout souhrn důležitých informací o organizaci v aktuální podobě; **firemní časopisy a noviny**, jejichž náplní je například přehled budoucích akcí, rekapitulace akcí minulých či různé personální záležitosti organizace; a **intranet**, což je interní elektronická síť podniku umožňující sdílet informace. Dále jsou to také memoranda, brožury, nástěnné tabule či dopisy.

Tubbs a Mossová (1991) tvrdí, že k sestupné komunikaci může posloužit každý z nástrojů buď samostatně, anebo více v jejich kombinaci. Dodávají, že právě použitím kombinace nástrojů může být dosaženo lepších výsledků. Bude-li informace poslána více než jedním způsobem, zvyšuje se pravděpodobnost jejího přijetí a také si ji příjemce lépe zapamatuje. Steers (1991) toto tvrzení podporuje a dodává, že zpráve obdržené skrze více komunikačních prostředků může být i lépe porozuměno. Tubbs a Mossová (1991) však varují, že ač je vyšší množství připomínek a posílání informací více způsoby užitečné, musí se brát v potaz riziko komunikačního přetížení, ke kterému může při velkém nadbytku informací dojít (tato bariéra efektivity sestupné komunikace bude přiblížena později).

2.2.1. Obsah sestupné komunikace

Pracovní instrukce

Jako první část obsahu sestupné komunikace uvádějí Newstrom a Davis (1997) i Adler (1992) pracovní instrukce. Jedná se o její významný prvek, neboť tyto instrukce potřebují podřízení k výkonu své práce. Autoři zdůrazňují, že je potřeba věnovat jim velkou pozornost, neboť neadekvátní pracovní instrukce mohou mít dalekosáhlé negativní důsledky. V zájmu dosažení lepších výsledků doporučují, aby manažer tyto instrukce stanovil jako objektivní požadavky. Potřeba objektivních informací je zvláště důležitá pro zaměstnance na novém pracovním místě nebo v nové organizaci. Ti totiž často mívají vysoká očekávání, která jsou mnohdy v rozporu s realitou. Tím spíše se pak rychle stanou s prací nespokojenými.

Dále autoři doporučují, aby manažeři upravovali svou komunikaci v závislosti na změnách úkolů a tím pádem i souvisejících potřeb svých podřízených. Když se například zvyšuje nejistota či složitost úkolu, dá se snadno předpovědět, že bude potřeba zvýšit informační tok v zájmu zachování požadované úrovně výkonu. Tudíž zaměstnanec, který provádí standardizovanou a opakující se mechanickou práci, bude potřebovat relativně málo informací. Na druhé straně specialista, který pracuje na novém produktu, může potřebovat k úspěšnému dokončení svého úkolu velké množství informací. Jako jedno z možných řešení, jak flexibilně reagovat na rychle se měnící informační potřeby, zmiňují Newstrom a Davis (1997) metodu just-in-time training. Ta

spočívá v tom, že jsou klíčové informace dostupné zaměstnancům v malých praktických modulech, ke kterým pak mohou přistupovat kdykoli v případě potřeby.

Hodnocení výkonu řadových zaměstnanců

Další ze složek sestupné komunikace je dle Newstroma a Davise (1997) i Adlera (1992) hodnocení výkonu podřízeného nadřízeným. Pro níže postavené zaměstnance je tato zpětná vazba velmi důležitá. Tímto způsobem se totiž doví, co mají dělat, a zda dosahují svých stanovených cílů. Zpětná vazba ze strany vedení či nadřízeného je pro ně rovněž důkazem, že ostatní jejich práce zajímá. Autoři dodávají, že pokud práce zaměstnance uspokojuje, tak existující zpětná vazba k tomu navíc zvyšuje jejich sebevědomí a pocit kompetentnosti. Zpětná vazba ze strany nadřízeného tedy vede jak ke zlepšení výkonu, tak zlepšení postojů a nálad podřízeného. Naopak, jak dodávají Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), pokud zaměstnanec neví, jak je jeho práce hodnocena, stává se v práci nejistým, opatrným a úzkostlivým. Tubbs a Mossová (1991) rovněž varují před situací, kdy sice podřízený bude dostávat zpětnou vazbu, avšak pouze v případech, kdy udělal něco špatně.

Newstrom a Davis (1997) dále uvádí, že někteří zaměstnanci sami aktivně vyhledávají zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu. Činí tak mimo jiné i z důvodu hledání možných zlepšení, kterých by mohli v tomto směru dosáhnout. Takovéto chování a zájem by měli nadřízení podporovat a následně se rovněž snažit uspokojit potřebu zaměstnanců získat informace o jejich pracovním výkonu.

Novinky

Informace putující skrze sestupnou komunikaci by se podle Newstroma a Davise (1997) měly dostat k zaměstnancům jako čerstvé a aktuální novinky. Ne jako stará a zbytečná potvrzení skutečností, které jsou již všem známy z jiných zdrojů. Zaměstnanci oprávněně požadují aktuální údaje, neboť bez nich nemohou efektivně jednat. Autoři v této souvislosti připomínají lepší možnosti současné techniky. Tam, kde se dříve používaly například firemní tiskoviny, nástěnky apod., je nyní možno využít rychlejších a flexibilnějších elektronických prostředků (elektronická pošta, intranet).

Sociální podpora

Newstrom a Davis (1997) považují za nezbytnou a pro podřízené zaměstnance potřebnou součást sestupné komunikace rovněž sociální podporu. Tvoří ji pocit řadových zaměstnanců z toho, jak je o ně postaráno, jak si jich nadřízení cení a váží. Pokud manažeři prokazují interpersonální náklonnost a důvěru, může to mít pozitivní dopad nejen na uspokojení z práce a výkonnost, ale také jak na psychické, tak i fyzické zdraví podřízených. Autoři navíc upozorňují na zajímavou skutečnost. Tou je, že samotná existence vřele podané komunikace zvyšuje u podřízených zaměstnanců úroveň spokojenosti se sociální podporou. A nezáleží na tom, zda manažer hovoří zrovna o osobních záležitostech, nebo naopak o rozdělení pracovních úkolů. Za nejdůležitější faktor vlivu na uspokojení potřeby sociální podpory lze tedy považovat především laskavou komunikaci nezávisle na jejím tématu.

2.2.2. Bariéry efektivity sestupné komunikace

Komunikační přetížení

Weihrich a Koontz (1993) i Newstrom a Davis (1997) se shodují na tom, že si mnoho manažerů myslí, že čím více informací budou komunikovat svým podřízeným, tím lépe. Manažeři totiž předpokládají, že ničím neomezované množství informací lidem pomáhá lépe porozumět a překonat komunikační problémy. Nadměrné množství informací však může vyústit v tzv. komunikační přetížení. To znamená, že lidé jsou tak přehlceni informacemi, že je nestačí zpracovávat. Lidé jsou totiž, jak dodávají Tubbs a Mossová (1991), schopni efektivně vstřebat a reagovat na pouze omezené množství informací. Ač je tedy sestupná komunikace potřebná k udržení kontroly v organizaci, musí si nadřízení existenci komunikačního přetížení uvědomit a z důvodu nutnosti omezit, co svým podřízeným budou komunikovat.

Na komunikační přetížení mohou lidé reagovat různě. Weihrich a Koontz (1993) uvádějí několik způsobů, jak se zahlcení informacemi může projevit na chování lidí. Za prvé mohou některé z informací **přehlížet**. Například dostane-li člověk příliš mnoho pošty, může některé z dopisů ignorovat, ač by na ně bylo vhodné odpovědět. Je rovněž pravděpodobné, že se lidé zahlcení informacemi budou dopouštět **více chyb** při jejich zpracování. Další možností, která připadá v úvahu, je **odklad** zpracování informací. Toto odkládání může být jak příležitostné, tak i permanentní. **Filtrování** znamená, že je

dávána přednost naléhavým a významným věcem před méně důležitými. Dle autorů může být tento způsob vyrovnání se s komunikačním přetížením poměrně užitečný. Dodávají však, že toto neplatí v situaci, kdy je přednost dávána snadným záležitostem před složitějšími, které však mohou být zároveň mnohem významnější. Poslední z možných reakcí na informační přetížení je **únik**. To znamená, že lidé informace buď zcela ignorují, anebo přestávají komunikovat.

Jako klíč k efektivnější sestupné komunikaci vidí Newstrom a Davis (1997) vhodné načasování a kvalitu informací, ne jejich kvantitu. Lepších výsledků je možné docílit s menším množstvím celkové komunikace, je-li vysoké kvality a doručena ve správný čas.

Nedostatek informací

Na problém připomínající přesný opak komunikačního přetížení upozorňuje Hloušková (1998), když se zmiňuje o tom, že mnoho manažerů neposkytuje svým podřízeným dostatek informací. Dle autorky se tak děje ze dvou důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že manažeři chtějí zajistit svou nepostradatelnost tím, že si vytvoří monopol na informace. Na tento problém, kdy jsou před zaměstnanci v mnoha organizacích skrývány informace, upozorňuje rovněž Horáková, Stejskalová a Škapová (2000). Druhým důvodem je pak přesvědčení manažerů, že podřízeným stačí pouze takové informace, které se bezprostředně týkají jejich práce. Hloušková (1998) s tímto přesvědčením nesouhlasí a namítá, že je užitečnější, když budou mít řadoví zaměstnanci širší povědomí o své práci a dalších souvislostech. Budou tak v ní moci nalézt smysl, díky čemuž se jim bude pracovat lépe a snadněji. Je tedy patrné, že je vhodné podřízené dostatečně a kvalitně informovat. V opačném případě Donnelly, Gibbon, Ivancevich (1997) i Tubbs a Mossová (1991) varují, že pokud nebudou mít podřízení zaměstnanci k dispozici dostatek informací a nebudou znát smysl své práce, může to u nich vyvolat nežádoucí rozčarování a frustraci.

Nepřesnost informací

Na další problém charakteristický pro sestupnou komunikaci upozorňují Tubbs a Mossová (1991). Tím je nedostatečná přesnost poskytnutých informací způsobená skutečností, že lidé často nedostanou jim adresované sdělení přímo. Pokud totiž informace prochází několika organizačními úrovněmi, dochází často k jejich zkreslení

či dokonce úplné ztrátě. Čím delší cestu musí urazit, tím větší je pravděpodobnost a rozsah zmíněného zkreslení. Z toho také vyplývá, jak autoři dodávají, že čím větší a komplexnější je organizace, tím spíše bude k těmto zkreslením docházet.

Weihrich a Koontz (1993) tvrdí, že důsledkem takovéto nepřesnosti získaných informací může být, že jim níže postavení zaměstnanci často dostatečně neporozumí a dané sdělení nepochopí. V zájmu dosažení jistoty, že informace byly interpretovány správně, proto autoři doporučují využití zpětné vazby od podřízených zaměstnanců. Bělohlávek (1996) dodává, že nadřízený by měl zjišťovat nejen jak jsou informace a pokyny na nižších úrovních přijímány a pochopeny, ale v neposlední řadě také jak jsou použity a realizovány v praxi.

Absence plánování komunikace

Weihrich a Koontz (1993) tvrdí, že kvalitní komunikace není možné dosáhnout bez náležité přípravy. To znamená důkladně si promyslet situaci, stanovit cíl sdělení, zvolit vhodný komunikační prostředek a komunikaci správně načasovat. Taktéž Newstrom a Davis (1997) považují za předpoklad efektivní sestupné komunikace to, aby si manažer hned zpočátku vytvořil patřičný plán komunikace.

Hloušková (1998) jej chápe jako plán, ve kterém si manažer stanoví kdy, s kým a co projedná. Jak autorka dodává, často však mezi manažery a jejich podřízenými probíhá komunikace bez jakéhokoli předchozího plánování. V takovém případě manažeri s podřízenými komunikují převážně pouze tehdy, když jim potřebují něco sdělit. To znamená, že jednájí často nepromyšleně převážně v závislosti na nastalé situaci, a ne podle plánu. Taková komunikace nevychází z předem jasně stanovených cílů a rovněž nebývá správně časově rozvržena. Podřízení tak nemají možnost se předem připravit. Autorka dále varuje, že neplánuje-li manažer komunikaci cíleně, tak s ostatními řeší převážně jen naléhavé věci. Existuje zde ovšem nebezpečí, že zůstanou opomenuty jiné velmi důležité záležitosti, které však zrovna tolik naléhavé nejsou.

Weihrich a Koontz (1993) doporučují, aby manažer plánování komunikace neprováděl sám, ale zapojil do něj i ostatní zaměstnance. Ti mu mohou pomoci při sběru informací, analýzách sdělení a při výběrů vhodných komunikačních prostředků.

Špatná informovanost nadřízených

Překážkou efektivní sestupné komunikace je dle Newstroma a Davise (1997) také špatná informovanost manažerů. Autoři upozorňují, že nadřízení musí na tom, aby měli dostatek relevantních informací nejen o svých podřízených, kontinuálně pracovat. Také Weihrich a Koontz (1993) zdůrazňují význam informací pro správné vykonávání manažerských funkcí, tedy včetně komunikace. Jak však autoři dodávají, manažeři často důležité informace postrádají. Proto by si každý manažer měl klást otázku, co potřebuje znát, a co by se stalo, kdyby dané informace nezískal.

Na druhé straně však autoři upozorňují, že není zapotřebí co největší množství informací. Může se totiž také stát, že manažer bude nadměrným množstvím nedůležitých informací doslova zaplaven. Před tímto problémem varují rovněž Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), neboť důsledkem může být neschopnost manažerů absorbovat či adekvátně reagovat na všechna sdělení, která jsou pro ně určena. Autoři doporučují, aby v rámci formální komunikace za účelem zachování její efektivity byli manažeři informováni pouze o důležitých věcech a ne úplně o všem. Je tedy potřeba rozlišit podstatné informace od těch nepodstatných..

Nedostatečná důvěra

V nedostatku důvěry vidí Weihrich a Koontz (1993) další vážnou překážku efektivní sestupné komunikace. Dle autorů není možno sestupnou komunikaci chápat pouze jako jednoduchý přenos informací k podřízeným, jedná se o mnohem víc, tudíž je prostředí otevřenosti a důvěry přímo vyžadováno. Také Newstrom a Davis (1997) považují vzájemnou důvěru za mimořádně důležitou při veškeré komunikaci. Je dle nich nutností, aby manažeři vztah vzájemné otevřenosti a důvěry aktivně podněcovali, protože jinak nebudou jejich podřízení naslouchat a věřit tomu, co říkají. Aby tedy podřízený zaměstnanec akceptoval komunikaci přicházející k němu z vyšších pozic, musí její zdroj považovat nejen za kompetentní a legitimní, ale především také za důvěryhodný.

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) souvisí věrohodnost zdroje s tím, jakou míru důvěry chová podřízený zaměstnanec k danému nadřízenému co se týče jeho předchozích slov a činů. Způsob, jakým podřízení vnímají komunikaci od svého nadřízeného tedy souvisí s tím, jak jej hodnotí na základě minulých zkušeností. Úroveň věrohodnosti, kterou podřízený příjemce komunikace jeho nadřízenému při komunikaci

připisuje, pak následně ovlivňuje, jak podřízený zaměstnanec vidí a reaguje na jeho další slova, myšlenky a činy. Nepovažují-li podřízení zaměstnanci svého nadřízeného za čestného a dostatečně důvěryhodného, budou mít sklon vidět ve veškeré komunikaci z jeho strany negativní motivy. Weihrich a Koontz (1993) jsou si rovněž vědomi tohoto problému a tvrdí, že v prostředí, kde je komunikace narušována nedůvěrou a obavami, bude jakékoli sdělení přijímáno se skepsí.

Podle Steerse (1991) nelze očekávat, že budou podřízení zaměstnanci plně akceptovat sdělení a komunikaci k nim směřující, nebude-li mezi nimi a jejich nadřízenými existovat vztah důvěry a otevřenosti. Z tohoto důvodu se pak ani podle těchto sdělení a komunikace nebudou řídit a chovat. Je proto nutné, aby si nadřízení důvěru u svých podřízených získali. K tomu je mimo čestného jednání také zapotřebí umět se svými podřízenými správně komunikovat.

V tom vidí Hloušková (1998) problém, neboť tvrdí, že velká část manažerů naopak se svými podřízenými komunikovat neumí. V zájmu zlepšení sestupné komunikace v organizaci proto doporučuje, aby manažeři v jejím rámci vytvářeli přátelskou atmosféru, nepovyšovali se nad své podřízené a upravovali správně svou komunikaci podle toho, s kým zrovna hovoří. Z manažera by měla rovněž vyzařovat síla osobnosti a jeho podřízení by měli mít pocit, že jim rozumí a že je člověkem na svém místě, který se umí správně rozhodovat.

Je tedy zřejmé, že pro efektivní fungování sestupné komunikace je prostředí otevřenosti a důvěry podřízených k jejich nadřízeným podmínkou. Jak však Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) upozorňují, budování tohoto vztahu je dlouhodobým procesem, na kterém musí manažeři usilovně pracovat. Weihrich a Koontz (1993) dodávají, že je především zapotřebí, aby byl manažer vůbec ochotný otevřeně komunikovat a budovat svou důvěryhodnost.

Ostatní bariéry

Existují i další bariéry efektivního fungování sestupné komunikace v organizaci. Steers (1991) a Adler (1992) zdůrazňují úlohu **správného načasování** komunikace. Nebude-li přenos informací načasován správně, tedy uskuteční-li se zbytečně brzy nebo příliš pozdě, nebude jim věnována dostatečná pozornost. Ta je však potřebná, mají-li se těmito informacemi podřízení zaměstnanci řídit. S časem souvisí i další závažná překážka sestupné komunikace, na kterou upozorňují Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997). Jedná se o **časovou tíseň**. Manažeři totiž mnohdy nemívají na komunikaci se

svými podřízenými čas. Tento problém je však potřeba řešit, ať už lepším naplánováním komunikace či využitím flexibilnějších komunikačních prostředků, neboť v opačném případě může dojít k vážným problémům ohrožujícím efektivitu celé organizace.

Na bariéry ze strany samotných manažerů upozorňují Newstrom a Davis (1997). V první řadě je problémem to, že manažeři **komunikaci podceňují**. V zájmu efektivní sestupné komunikace je však potřeba, aby manažeři sami sebe přesvědčili, že komunikace je důležitou součástí jejich práce, musí mít kladný přístup ke komunikaci. Manažeři jsou rovněž často příliš sebejistí a myslí si, že rozumí potřebám svých zaměstnanců. Problémem však je, že to nebývá vždy pravda a ve skutečnosti jejich **potřebám nerozumí**, čehož jsou si navíc zaměstnanci často vědomi. Tento nesoulad pak následně činí vzájemnou komunikaci nadřízených s podřízenými obtížnější.

Nakonec autoři zmiňují i skutečnost, že mnoho manažerů při styku se svými podřízenými často spoléhá především na upoutání pozornosti a to pomocí pestrých barevných letáků či bohatých multimediálních prezentací. Tito manažeři ovšem následně mnohdy v **komunikaci selhávají**, mají-li svým podřízeným porozumět, čímž není naplněn jeden z předpokladů efektivní komunikace. Klíčem k řešení tudíž není, aby se manažeři při předávání informací omezovali jen na použití barev a nejmodernějších elektronických pomůcek, ale spíše musí informace a své myšlenky sdělovat upřímně a vřele, být citliví k lidským potřebám a také přístupni skutečnému dialogu se svými podřízenými.

2.3. Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace podle Weihricha a Koontze (1993) probíhá od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Tubbs a Mossová (1991) ji blíže popisují jako proces, při kterém jsou myšlenky, pocity a vnímání zaměstnanců na nižších pozicích komunikovány těm na vyšších pozicích v organizaci.

Pozitivní přínos efektivní vzestupné organizace vidí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) v tom, že je díky ní možno využívat rad, znalostí a nápadů níže postavených zaměstnanců. Ti tak mají rovněž možnost vyjádřit se a poskytovat nadřízeným cennou zpětnou vazbu. Jak autoři podotýkají, efektivní vzestupná komunikace vytváří rámec pro nastolování pozitivních změn v celé organizaci. Také je podmínkou pro rozvoj participativního vedení, při kterém budou manažeři svým podřízeným naslouchat a aktivně vyhledávat a využívat jejich návrhy.

Tubbs a Mossová (1991) uvádí pět nejdůležitějších funkcí, ke kterým může vzestupná komunikace v organizaci sloužit. První z nich je to, že poskytuje nadřízeným potřebné informace pro činění rozhodnutí. Zadruhé pomáhá podřízeným zaměstnancům ulevit si od případného tlaku a frustrace z práce. Třetí funkcí je skutečnost, že posiluje spoluúčast řadových zaměstnanců na dění v organizaci. Významným přínosem je i čtvrtá funkce, kdy vzestupná komunikace slouží jako měřítko efektivnosti sestupné komunikace. S tímto souvisí její páté využití, neboť může být východiskem pro lepší využití sestupné komunikace v budoucnu.

Poslední body potvrzují i Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), když tvrdí, že v zájmu dosažení efektivní sestupné komunikace je zapotřebí mít ve stejné míře i efektivní vzestupnou komunikaci. Stejně tak i Hloušková (1998) považuje za podmínku účinné interní komunikace to, aby byla obousměrná, tedy přicházela jak od vedení směrem dolů k řadovým zaměstnancům, tak od nich směrem nahoru. Tubbs a Mossová (1991) pak přímo zdůrazňují, že efektivní vzestupnou komunikaci musí organizace mít, pokud chce vůbec přežít.

Autoři mezi nejrozšířenější prostředky ústní vzestupné komunikace řadí politiku otevřených dveří, manažerské pochůzky, skupinová jednání, setkání se zaměstnanci a rovněž porady. Ač jsou porady především nástrojem sestupné komunikace, měly by poskytovat prostor také pro vyjádření a návrhy podřízených zaměstnanců. Jako prostředky písemné vzestupné komunikace je možno uvést například formuláře na vyřizování žádostí a stížností, dotazníkové akce a také schránky, do kterých mohou řadoví zaměstnanci vhazovat své návrhy či připomínky.

2.3.1. Prostředky vzestupné komunikace

Politika otevřených dveří

Jedním z prostředků vzestupné komunikace je dle Newstroma a Davise (1997) tzv. politika otevřených dveří. Spočívá v prohlášení, které vybízí podřízené zaměstnance k návštěvám kanceláří jejich nadřízených či vyššího managementu. Zde pak mohou řešit jakékoli záležitosti, které se jich týkají či se kterými mají problém. Obvykle je stanoveno, že nejdřív by měli podřízení zaměstnanci navštívit svého přímého nadřízeného. Není-li jejich problém vyřešen přímým nadřízeným, mohou následně jít za výše postavenými manažery.

Newstrom a Davis (1997) tvrdí, že cílem politiky otevřených dveří je odstranit překážky vzestupné komunikace. Již samotné otevřené dveře, jak uvádí Tubbs a Mossová (1991), jsou symbolem ochoty manažerů komunikovat s podřízenými zaměstnanci a přijímat jejich sdělení. Holá (2006) tuto ochotu a vůli manažerů k diskusi považuje za klíčový faktor úspěchu politiky otevřených dveří. Newstrom a Davis (1997) i Tubbs a Mossová (1991) se však shodují, že záleží především na tom, zda jsou ochotní vstoupit samotní zaměstnanci. Autoři upozorňují, že ač jsou dveře fyzicky otevřené, mohou existovat jiné překážky psychologického a sociálního rázu, které podřízené odradí jít dál nebo zhorší efektivitu vzájemné komunikace. Někteří zaměstnanci například nechtějí nadřízeného popudit ne zrovna příjemnou záležitostí, bojí se hovořit o problémech či nechtějí přiznat, že nemají dostatek informací. Stejně tak manažer, který má své dveře otevřené, může být ochotný k diskusi, avšak problémy mu bude činit nedostatečná schopnost naslouchat. O zmíněných překážkách vzestupné komunikace bude více pojednáno v samostatné podkapitole.

Manažerské pochůzky

Jako efektivnější prostředek zlepšování vzestupné komunikace vidí Newstrom a Davis (1997) manažerské pochůzky. Zatímco dny otevřených dveří jsou založeny na aktivním přístupu zaměstnanců, kteří by měli v případě potřeby docházet za svými nadřízenými, manažerské pochůzky staví na opačném principu. Aktivnější roli při nich totiž sehrává nadřízený, který se v rámci manažerských pochůzek dostává mezi své podřízené na pracovišti. A jak dodává Weihrich a Koontz (1993), manažeři by mezi řadové zaměstnance organizace měli chodit co nejčastěji.

Během manažerských pochůzek po pracovišti zjistí nadřízený dle Newstroma a Davise (1997) mnohem více, než kdyby pouze seděl ve své kanceláři. Manažerské pochůzky poskytují manažerům cennou zpětnou vazbu, názory a postoje ze strany jejich podřízených zaměstnanců. Autoři navíc dodávají, že nejenže se tímto způsobem nadřízený dostane k významným informacím, které by jinou cestou nezískal, ale rovněž může využít této příležitosti k vytváření lepší atmosféry na pracovišti. Tímto způsobem tak mohou získat jak nadřízení, tak jejich podřízení. Tubbs a Mossová (1991) dodávají, že iniciativa ze strany nadřízených navíc ukazuje ještě větší zájem o řadové zaměstnance a ochotu budovat otevřenou komunikaci. Je tedy vhodné, aby manažeři styk s řadovými zaměstnanci na pracovištích vzhledem k jeho významu nepodceňovali.

Účinnost manažerských pochůzek, vzhledem ke klíčové roli nadřízených jakožto jejich iniciátorů, je dle Holé (2006) nejvíce závislá na komunikačních schopnostech a dovednostech nadřízených, především na jejich schopnosti naslouchat a povzbudit. Jako další podmínky efektivity tohoto prostředku vzestupné komunikace autorka zmiňuje rovněž pravidelnost, s jakou se manažerské pochůzky konají, a jejich celkové pozitivní ladění.

Dotazování

Jako další z metod, kterou mohou manažeři povzbudit vzestupnou komunikaci, uvádí Newstrom a Davis (1997) dotazování. Pokládá-li nadřízený svým podřízeným vhodné otázky, může zjistit množství důležitých informací. Podřízeným zaměstnancům tak navíc dává najevo, že má o jejich názory zájem, nejsou mu lhostejní a cenní si jejich práce.

Autoři se zmiňují o tom, že otázky mohou nabývat různých forem. Jako nejčastěji používané však jmenují dva druhy otázek, a to otázky otevřené a uzavřené. Otevřené otázky mohou obsáhnout jednotlivá témata zeširoka a jejím položením dává nadřízený možnost svému podřízenému vyjádřit odpověď mnoha způsoby. Ta navíc může poskytovat další vodítka, kterými se nadřízený bude moci dále a podrobněji zabývat. Naopak uzavřené otázky se zaměřují na specifické téma a podřízeného vybízejí ke konkrétní specifické odpovědi. Položením takové otázky se nadřízený může dovědět přesně to, co ho zajímá. Oba druhy otázek mohou být dle autorů užitečné při navazování vzestupné komunikace. Nutností však je, aby dotazování bylo doprovázeno dobrým nasloucháním a přijaté odpovědi blíže zkoumány z hlediska jejich významu.

Setkání se zaměstnanci

Newstrom a Davis (1997) považují za jednu z užitečných metod budování vzestupné komunikace také setkání nadřízeného s malou skupinkou jeho podřízených. Na těchto setkáních jsou podřízení zaměstnanci vybídnuti mluvit o jejich pracovních problémech, potřebách a veškerých skutečnostech, které buď zlepšují či narušují jejich pracovní výkon. Cílem těchto setkání je zkoumat do hloubky obtíže a ostatní záležitosti, které mají podřízení na mysli.

Jsou-li výsledkem takovýchto setkání činy manažerů směřující k vyřešení zjištěných problémů, pak splnila svůj účel. Dle autorů se tak zlepší postoje podřízených

zaměstnanců, neboť vidí, že jim skutečně byla věnována pozornost. V opačném případě, kdy se zjištěné problémy neřeší, pozbývají setkání smysl. Rovněž dopad je negativní, neboť zaměstnanci vidí, že vyřčené problémy nebyly brány v potaz, což jen zhorší jejich náladu a postoje.

2.3.2. Bariéry efektivity vzestupné komunikace

Neschopnost nadřízených naslouchat

Jako jednu z hlavních překážek efektivní vzestupné komunikace vidí Bělohlávek (1996) neschopnost manažerů naslouchat svým podřízeným. Autor tvrdí, že jsou nadřízení často při komunikaci příliš soustředěni na své vlastní problémy a na prezentaci vlastních názorů, kvůli čehož pak nedokáží pozorně vnímat a sledovat řeč druhého. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) však upozorňují, že naslouchání by měla být věnována přibližně polovina času, kdy spolu nadřízení a podřízení hovoří. V opačném případě totiž není možno dosáhnout cílů diskuse a zpětné vazby. Význam naslouchání zdůrazňuje i Steers (1991). Dle něj totiž úspěch snah o zlepšení komunikace závisí právě na schopnosti lidí naslouchat. Dodává, že úloha naslouchání nesmí být manažery podceňována. Jejich podřízení i kolegové totiž často mají dobré nápady, jejichž ignorování může mít často pro organizaci negativní důsledky. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) dále upozorňují, že je potřeba rozlišit naslouchání od pouhého poslouchání, které je pro efektivní vzestupnou komunikaci nedostačující. Základem správného naslouchání je totiž i porozumění.

Aktivní naslouchání považují za mnohem více než jen obyčejné poslouchání také Newstrom a Davis (1997). V první řadě pomáhá správné naslouchání porozumět faktické myšlence, zároveň však také emočnímu sdělení druhé strany. Autoři tvrdí, že nadřízený, který umí dobře naslouchat, tedy nejenže slyší a chápe, co jeho podřízený říká, ale rovněž se dovídá o jeho pocitech a emocích. Také Hloušková (1998) tvrdí, že schopnost správně naslouchat a následně porozumět tomu, co druhý sděluje, je základním předpokladem ke skutečné domluvě. Rovněž dodává, že ke skutečnému porozumění u manažera dochází jen tehdy, když chápe, co pro jeho podřízeného daná situace znamená, jak ji vnímá a prožívá. Newstrom a Davis (1997) dodávají, že prostřednictvím efektivního naslouchání, které je spojené s porozuměním a vnímáním emocí, dává podřízeným zaměstnancům signál dokazující, že nadřízeným na nich záleží a komunikace s nimi jim není lhostejná.

Efektivní naslouchání vyžaduje podle Weihricha a Koontze (1993) plné soustředění a ukázněnost nadřízeného. Je potřeba pozorně vnímat projednávané téma a nevstupovat do diskuse s nesouvisejícími komentáři. Autoři zdůrazňují, že podřízený si přejí, aby byli vyslyšeni, pochopeni a to, co říkají, bylo bráno vážně. Proto by se manažer měl vyvarovat přerušování podřízených a neměl je zahánět do defenzivy. Toto pravidlo je dost podstatné, neboť správné a efektivní naslouchání může být jedním z prostředků napomáhajících ve zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

Autoři rovněž připomínají, že efektivita naslouchání je podmíněna dostatkem času. Je chybou, pokud manažer neustále spěchá a naslouchání nevěnuje potřebný prostor. Na komunikaci s podřízenými a skutečné naslouchání je však nutno věnovat dostatek času, neboť v opačném případě může dojít k jeho zanedbání a následné frustraci podřízených zaměstnanců. V souvislosti s tímto autoři rovněž doporučují, aby se manažer snažil vyhýbat ukvapenému hodnocení toho, co mu jeho podřízený sděluje. Často se totiž stává, že nadřízený nesouhlasí nebo naopak souhlasí se vším, co mu bývá řečeno, aniž by se snažil pochopit celkový rámec daného tématu. Naslouchání bez ukvapených závěrů však vede k efektivnější komunikaci a lepším výsledkům.

Weihrich a Koontz (1993) dále v zájmu lepšího naslouchání doporučují, aby byla během rozhovoru jak vyžadována, tak poskytována zpětná vazba. Tím je možno předejít případným nedorozuměním. A nakonec je rovněž potřeba, aby si nadřízený vážili názorů svých podřízených. Hloušková (1998) tvrdí, že skutečně naslouchat umí pouze takoví manažeři, kteří si názorů podřízených váží za každých okolností. A to především i tehdy, když s nimi v jejich názorech nesouhlasí.

Newstrom a Davis (1997) se zmiňují, že lidé, kteří nejsou v naslouchání zblhlí, se mohou v tomto ohledu zlepšovat skrze specializované kurzy školení. Za mnohem důležitější však Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) považují samotné rozhodnutí nadřízeného svým podřízeným naslouchat. Školení a jiné návody poskytující rady, jak efektivně naslouchat, nejsou dle autorů žádným přínosem, nepřikládá-li manažer naslouchání vědomě význam. Chtějí-li být v komunikaci se svými podřízenými úspěšní, je potřeba, aby byli přesvědčení, že efektivní komunikace neznámá jen být pochopen, ale také sám chápat.

Nedostatečná důvěra

Nedostatečná důvěra mezi podřízenými a jejich nadřízenými je významnou bariérou také v případě efektivní vzestupné komunikace. Nedůvěra zaměstnanců ve

vlastní nadřízené totiž vede podle Horákové, Stejskalové a Škapové (2000) k přetrvávající neochotě komunikovat a vyjadřovat své názory. Weihrich a Koontz (1993) tuto nedůvěru chápou jako důsledek nekonzistentního chování manažerů, případně jako reakci podřízených zaměstnanců na předešlé negativní zkušenosti ve spojitosti s jejich nadřízenými. Těmi mohou být například hrozby, nečestné jednání či potrestání za sdělení nepříznivých, avšak pravdivých informací. Tyto negativní zkušenosti mají dle autorů za následek, že se lidé uzavírají do sebe, nejsou ochotni komunikovat a pokud ano, tak informace filtrují či překrucují. Je tudíž zřejmé, že v zájmu dosažení efektivní a otevřené vzestupné komunikace je nutno budovat takové prostředí, ve kterém se budou podřízení zaměstnanci cítit bezpečně a svým nadřízeným plně důvěřovat. Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) dodávají, že jedině tak se zaměstnanci otevrou a organizace bude moci začít plně těžit z jejich nápadů a postřehů.

Prvním krokem budování takového prostředí je dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2000) dokázat řadovým zaměstnancům, že jejich názory a nápady jsou upřímně vítány. Hloušková (1998) v této souvislosti opět zdůrazňuje, že je potřeba, aby si nadřízení těchto podnětů vážili i v případě, že s nimi nesouhlasí. Je samozřejmostí, že nadřízení mohou na dané téma vyslovit svůj opačný názor, avšak musí tak dle autorky učinit neútočným způsobem. V opačném případě se podřízený uzavře a nebude ochotný k další komunikaci. Jak dodávají Tubbs a Mossová (1991), pouze když se podřízený zaměstnanec bude ve společnosti svého nadřízeného cítit být sám sebou, bude komunikovat otevřeně.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) dále považují za nutné vybudovat takovou atmosféru důvěry, která podřízeným zaměstnancům umožní upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou, aniž by to pro ně v konečném důsledku znamenalo nějaký problém či dokonce ztrátu postavení. Naopak by nadřízení měli takovéto jednání a komunikaci podporovat a hodnotit pozitivně. V budoucnu tak bude možno díky zmíněné aktivitě podřízených zaměstnanců opravit případné chybné rozhodnutí či nesprávný postup, které by jinak zůstaly neodhaleny a následně mohly způsobit mnohem vážnější obtíže a třeba tak i ohrozit samotnou existenci organizace.

Filtrování informací

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) upozorňují na specifický problém, který se často vyskytuje u vzestupné komunikace a výrazně snižuje její efektivitu. Tím je filtrování informací. Dle autorů se jedná o pokus podřízeného manipulovat s informací tak, aby ji jeho nadřízený, pro kterého je určena, vnímal jako pozitivní. Tohoto efektu je dosaženo vypuštěním či zakrytím nepříznivých informací. Komunikována tedy zůstává pouze část sdělení. Negativní dopady takového jednání jsou dle Newstroma a Davise (1997) zřejmé. Vynechání informací snižuje přesnost každého sdělení, což zhoršuje schopnost nadřízeného činit správná rozhodnutí. K tomu, aby se manažer mohl co nejlépe rozhodovat, je totiž zapotřebí kompletních a především objektivních informací. Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) dodávají, že zamlčování informací týkajících se byť zdánlivě nepodstatných problémů, může v konečném důsledku vyústit ve vznik problémů mnohem závažnějších.

Pro filtrování existují dva důvody. Prvním je dle Newstroma a Davise (1997) osobní prospěch. Autoři tvrdí, že podřízený má přirozenou tendenci sdělovat svému nadřízenému pouze to, co si myslí, že chce slyšet. Může-li tím získat osobní prospěch, pouze to jeho snahy filtrovat negativní informace posílí. Jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), nadřízení hodnotí jedince podle jeho zásluh a povyšují jej na základě toho, co se doví prostřednictvím vzestupné komunikace. Proto budou podřízení filtrovat informace tak, aby nepřiznali pochybení či existující problémy. Zvýší tím své šance na pozitivní hodnocení. Filtrování, jehož důvodem je osobní prospěch, dle Newstroma a Davise (1997) jasně ukazuje na neetické jednání. Tento fakt může následně poškodit či zcela zničit důvěru mezi lidmi v organizaci.

Druhým důvodem k filtrování je dle Steerse (1991) obava podřízených z negativních důsledků, které mohou očekávat poté, co svým nadřízeným přiznají pochybení či sdělí nepříznivé informace. Některé organizace totiž dle Weihricha a Koontze (1993) mají takové organizační klima, které trestá zaměstnance za sdělování špatných zpráv. Hloušková (1998) dodává, že v takových organizacích se lidé již naučili říkat především jen to, co je pro bezpečné. Nejedná se však vždy o dostatečně výstižné či pravdivé informace. Autorka za nejhorší však považuje skutečnost, že lidé v těchto organizacích si na filtrování zvykli a považují jej za zcela v pořádku. V zájmu eliminace filtrování je tedy dle Steerse (1991) potřeba zlepšit organizační klima tak, aby se podřízení méně strachovali v souvislosti se sdělováním negativních zpráv. Manažeři tak

budou moci získávat kompletní a přesné informace, což zvýší jejich úspěch při řešení daných problémů.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) tvrdí, že struktura organizace určuje rozsah, do jaké míry mohou být informace během vzestupné komunikace filtrovány. V organizacích s mnoha úrovněmi řízení se bude filtrování vyskytovat častěji, než v organizacích plochých, kde je úroveň řízení přítomno podstatně méně. Důvodem je dle autorů skutečnost, že čím více úrovní řízení v organizaci existuje, tím je více příležitostí k filtrování. Každá úroveň řízení totiž bude mít možnost odstranit ty informace, o kterých si myslí, že by jejich nadřízený neměli být informováni. Autoři se navíc domnívají, že pokušení filtrovat se objevuje ve stejné míře na všech úrovních organizace.

Vše, co bylo výše zmíněno o filtrování, se dá aplikovat na jinou, avšak velmi podobnou bariéru efektivity vzestupné komunikace. Tou je **zkreslení** informací. Jedná se rovněž o vědomou modifikaci sdělení, které je určené pro nadřízeného. Zkreslení je však dle Steerse (1991) odlišné v tom, že narozdíl od filtrování není pozitivního vyznění zprávy dosaženo vypuštěním určitých informací, ale spíše jejich změnou. Jak uvádí Newstrom a Davis (1997), někteří zaměstnanci mohou předávané sdělení zkreslit například tak, že budou zveličovat své výsledky či naopak podhodnocovat nepříznivé informace.

Zatímco u problematiky zkreslování informací se autoři odborné literatury pokaždé shodují na jeho negativním dopadu, v případě filtrování je třeba podotknout tvrzení Newstroma a Davise (1997), kteří uvádí, že se v případě filtrování pokaždé nemusí jednat o problém snižující efektivitu vzestupné komunikace. Autoři se zmiňují, že může nastat taková situace, kdy budou existovat oprávněné důvody k filtrování. Platí to například v případě, že je zpráva pro nadřízeného přeplněná technickými výrazy a pro lepší porozumění bude vhodnější ji nadřízenému zjednodušit. Stejně tak mohou podřízený některé z informací filtrovat, požádal-li je o to samotný nadřízený již v minulosti. Například kdyby dal dříve na vědomí, že chce, aby mu jeho podřízený neposílali všechny dostupné informace, ale pouze ty nejpodstatnější týkající se určité situace.

Ostatní bariéry

Efektivitu vzestupné komunikace snižují i některé další překážky, které se v jejím rámci mohou objevovat. Dle Newstroma a Davise (1997) je jednou z takových

překážek například **zbytečně pomalý pohyb informací** z nižších úrovní organizační struktury do úrovní vyšších. Podřízení zaměstnanci (a mohou jimi být i manažeři ve vztahu k vedení podniku) se totiž často zdráhají předat informace o problémech svým nadřízeným. Pokud by to totiž udělali, přiznali by dle autorů své pochybení. Jednou z možností, jak se s tímto mohou podřízení vypořádat, je informace o problému ze sdělení vyfiltrovat, respektive zkreslit celé sdělení tak, aby se zdálo, že žádný problém neexistuje. O této variantě bylo již pojednáno v předchozím textu.

Druhou možností je informace zadržet a pokusit se problém vyřešit, aniž by o tom byli nadřízení informováni. To má však za následek, že se informace dostávají k vyšším úrovním řízení často velmi pomalu a nadřízení tudíž nemají možnost na takové problémy flexibilně reagovat.

Newstrom a Davis (1997) dále upozorňují na problém **opomenutí**. Podstatou této překážky efektivní vzestupné komunikace je skutečnost, že podřízení přeskakují při předávání informací své přímé nadřízené, kteří by však správně měli být informováni. Opomenutí může být dle autora sice užitečné v tom, že se zkrátí doba předávání informací, na druhé straně však zůstává přímý nadřízený neinformován, což většinou nese nelibě. Může se tak zhoršit vzájemný vztah mezi podřízeným a nadřízeným, což ještě více poškodí efektivitu vzestupné komunikace.

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je opomenutí často důsledkem časové tísně. **Nedostatek času** způsobující nemožnost podřízených se dostatečně zapojit do komunikace s nadřízenými je možno považovat za další závažnou překážku efektivní vzestupné komunikace. Nedostatečná komunikace podřízených s nadřízenými však může mít kromě časové tísně také jiné důvody. Kromě nedostatku důvěry, kterému již byl věnován prostor v samostatné podkapitole, to může být i neochota podřízených komunikovat způsobená tím, že **podceňují význam** vzestupné komunikace. Manažeři musí podřízené zaměstnance přesvědčit o opaku a zdůrazňovat, jak důležitou hrají jejich nápady a připomínky pro organizaci roli. Jak však Newstrom a Davis (1997) zdůrazňují, je nutno dodat, že vědomí a víru ve význam vzestupné komunikace musí mít v první řadě také samotní manažeři.

Negativní vliv na množství komunikace mezi podřízenými a nadřízenými mohou mít také psychologické bariéry. Jednou z takových bariér je dle Weihricha a Koontze (1993) rozdíl v **postavení a moci**, který podřízení při komunikaci se svým nadřízeným vnímají. Tato překážka může být redukována vřelostí, s jakou bude nadřízený směrem

dolů komunikovat, a také bližším stykem s podřízenými například během manažerských pochůzek.

Další omezující psychologickou bariérou je **uzavřenost manažerů**. Tubbs a Mossová (1991) se zmiňují, že čím více nadřízený před ostatními skrývá své vlastní pocity, názory a problémy, tím více se budou jeho podřízení chovat stejně. Je tedy opět zřejmé, že otevřenost manažerů je důležitou podmínkou efektivní komunikace. Tento problém je dle Hlouškové (1998) nejvíce patrný u středního managementu. Autorka tvrdí, že důvodem zmíněné skutečnosti je to, že se zástupci středního managementu cítí ohroženi jak shora, tak zespodu. Proto nedávají najevo, co si myslí a jak na ně různé skutečnosti působí.

Jinou bariérou efektivní vzestupné komunikace, kterou uvádí Hloušková (1998), je **netrpělivost manažerů**. Autorka považuje za nutné, aby byl podřízeným zaměstnancům věnován dostatek prostoru k probrání záležitostí, které se jich týkají či které jim způsobují problémy. Je potřeba, aby se do nich nadřízení dokázali vcítit a projevíli při komunikaci s podřízenými dostatečnou trpělivost. Autorka však dále upozorňuje, že trpělivost musí nadřízení projevit také v případě, kdy oni sami chtějí od podřízených slyšet vyjádření k záležitostem, které jim předkládají. Newstrom a Davis (1997) zmiňují rovněž problém související s **nedostatečnou zpětnou vazbou** ze strany nadřízených. Při vzestupné komunikaci totiž podřízení zaměstnanci dle autorů oprávněně očekávají odpovědi na své podněty. Pokud se jim jich rychle dostane, komunikaci ze strany podřízených to posílí. Problém však nastává v opačném případě, kdy se zpětné vazby podřízení zaměstnanci nedočkají anebo na ní musí dlouho čekat. Tato skutečnost bude na další iniciativu k vzestupné komunikaci ze strany podřízených působit negativně. Na možnou příčinu upozorňují Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997). Manažeři si totiž často myslí, že vedou komunikaci s podřízenými a poskytují jim zpětnou vazbu dostatečně často, ačkoliv jejich podřízení jsou přesvědčeni o opaku.

2.4. Příčná komunikace

Značná část komunikace v organizaci podle Weihricha a Koontze (1993) nerespektuje organizační strukturu, ale naopak prochází napříč liniemi řízení. Takovou komunikaci autor označuje jako příčnou komunikaci. Ta v sobě zahrnuje jednak horizontální tok informací mezi zaměstnanci na stejné nebo podobné organizační

úrovni, tak rovněž diagonální tok informací mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních, mezi kterými však neexistuje přímý organizační vztah. Příčnou komunikaci autor považuje za významnou z hlediska urychlení informačního toku v organizaci, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinaci úsilí a aktivit v zájmu dosažení organizačních cílů. Varuje však, že vzhledem k tomu, že informační toky v rámci této komunikace nemusí vždy sledovat linii vydávání příkazů, mohou se eventuálně objevit různé problémy. Je proto vhodné provést důkladná opatření proti vzniku těchto problémů a příčnou komunikaci dále podporovat, neboť může nadřízeným poskytovat důležité informace. Příčná komunikace je obzvláště potřebná v organizacích, které se vyznačují složitým a dynamickým organizačním prostředím.

Pro ústní příčnou komunikaci je dle Weihricha a Koontze (1993) v organizaci mnoho příležitostí. Dochází k ní například při formální interakci zaměstnanců s manažery jiných organizačních jednotek, při poradách, účasti v komisích, během setkání zaměstnanců do úkolových či projektových týmů apod. Mezi písemné prostředky příčné komunikace se mohou řadit firemní noviny a časopisy, zápisy z porad a jednání, nástěnné tabule či intranet.

2.4.1. Diagonální komunikace

Jak již bylo uvedeno, diagonální komunikaci je dle Weihricha a Koontze (1993) možno chápat jako tok informací mezi zaměstnanci na různých organizačních úrovních, mezi kterými však neexistuje přímý vztah nadřízenosti a podřízenosti. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) se zmiňují, že diagonální komunikace bývá v organizacích ve srovnání s komunikací sestupnou, vzestupnou a horizontální používána nejméně. Přesto ji považují za důležitou a to především v situacích, kdy člen organizace nemůže komunikovat prostřednictvím ostatních zmíněných směrů. Diagonální komunikace může dle autorů také v určitých situacích zkracovat čas potřebný k předání informací a snižovat množství práce s tím spojené. Například pokud v rámci organizace probíhá kontrola a podřízený zaměstnanec poskytne potřebné údaje přímo člověku zodpovědnému za tuto kontrolu, místo aby využil tradičních cest předávání informací skrze jeho oddělení. Informace tak bude předána diagonálně, namísto aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. Steers (1991) dodává, že manažeři musí být v zájmu efektivní diagonální komunikace aktivní ve vytváření takového klimatu,

které mezi zaměstnanci na různých úrovních organizační hierarchie co nejlépe umožní otevřenou a přesnou výměnu informací.

Bělohlávek (1996) upozorňuje na specifickou bariéru, která se v rámci diagonální komunikace může objevit a následně snižovat její efektivitu. Jedná se o problém související s rozdílným mocenským postavením členů organizace. Výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace totiž může způsobit zábrany ve vzájemné komunikaci, což však může mít vážné následky, pracují-li tito lidé společně například v projektovém týmu. Nízko postavený řadový zaměstnanec se může obávat a zdráhat komunikovat s výrazně výše postaveným týmovým kolegou.

Na druhé straně pak vysoce postavený manažer nemusí být ochotný komunikovat a věnovat dostatek pozornosti člověku, který je v organizační struktuře na podstatně nižší úrovni. Existuje-li v rámci týmu tato komunikační bariéra, zhoršuje to vzájemnou spolupráci jeho členů, snižuje celkovou efektivitu týmu a podkopává snahy k dosažení společného cíle. Je proto nutné, aby vedoucí týmu, jehož členové pochází z různých úrovní řízení či řadových zaměstnanců, bral tuto potencionální bariéru na vědomí. Je potřeba, aby byla stanovena jasná pravidla vzájemné rovné komunikace a tím se zmíněný problém a jeho negativní dopady minimalizovaly.

2.4.2. Horizontální komunikace

Význam efektivní horizontální komunikace

Potřeba horizontální komunikace, při které probíhá výměna informací mezi zaměstnanci na stejné nebo podobné organizační úrovni, bývá dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) v organizacích často přehlížena a zpravidla pro ní nejsou vytvářeny dostatečné podmínky. Zájem bývá převážně orientován na komunikaci sestupnou, v lepším případě pak také na vzestupnou. Autoři však upozorňují, že má-li být organizace efektivní a předcházet problémům, potřebuje také dobře fungující horizontální komunikaci.

Bělohlávek (1996) vidí přínos horizontální komunikace v tom, že dává prostor pro týmovou spolupráci, umožňuje organizaci značnou pružnost a tím posiluje její schopnost přizpůsobit se. Tohoto není dle autora možné dosáhnout, je-li komunikace postavena výlučně na sestupné komunikaci nadřízených s přímými podřízenými. Velký význam horizontální komunikaci připisují také Tubbs a Mossová (1991). Dle nich totiž přežití moderních organizací často závisí na stupni, jakým jsou specializována jejich

jednotlivá oddělení. K udržení efektivního běhu organizace je však zapotřebí dostatečná koordinace a integrace těchto rozdílných jednotek. Autoři jako zásadní předpoklad úspěchu této koordinace vidí právě efektivní horizontální komunikaci.

Newstrom a Davis (1997) i Steers (1991) rovněž považují horizontální komunikaci za nezbytnou především pro koordinaci aktivit, projektů a práce lidí z různých oddělení. Tubbs a Mossová (1991) však dále zmiňují rozsáhlejší soubor funkcí, ke kterým může horizontální komunikace v organizacích sloužit. První funkcí je již zmíněná **úkolová koordinace**. Vedoucí z jednotlivých oddělení se například mohou každý měsíc setkávat za účelem diskuse o tom, jakým způsobem jejich jednotlivá oddělení přispívají k cílům organizace. Správnou koordinací práce lze předcházet například duplicitě činností a mnoha jiným překážkám efektivního fungování organizace.

Druhou funkcí horizontální komunikace, kterou autoři uvádí, je **řešení problémů**. Na schůzkách mohou členové jednotlivých oddělení řešit společný problém. Například jak čelit celkovému snížení rozpočtu, který postihne všechna oddělení. Při těchto setkáních je možno použít technik tvůrčího myšlení, jakými jsou třeba brainstorming či brainwriting. **Sdílení informací** je třetí možnou funkcí horizontální komunikace. Členové jednoho oddělení mohou jinému oddělení například poslat nějaké nové údaje, případně je možné za účelem předání informací uskutečnit společnou schůzku. A nakonec poslední funkcí horizontální komunikace, kterou Tubbs a Mossová (1991) uvádí, může být rovněž **řešení konfliktů**. Členové různých oddělení se například mohou setkat z důvodu existence konfliktu, který vznikl buď mezi jednotlivými odděleními anebo v rámci oddělení jednoho, a společnými silami se ho následně snažit vyřešit.

Bariéry efektivity horizontální komunikace

Tubbs a Mossová (1991) tvrdí, že horizontální komunikace v organizacích často trpí z důvodu loajality zaměstnanců ke svým oddělením. Autoři to vysvětlují tím, že jednotlivá oddělení a skupiny v organizaci mnohdy soupeří o moc a zdroje. Noví zaměstnanci jsou proto učeni být loajální ke svým oddělením a nevěřit či pomáhat lidem z těch ostatních. Situace je dle autorů ještě intenzivnější v takových organizacích, kde jsou lidé a jednotlivá oddělení odměňována na základě jejich vzájemného soupeření. Tím je ještě více podněcována existující rivalita. V podobných situacích se každé z oddělení bude považovat za nejdůležitější, zatímco na ostatní bude hledět jako na

méněcenné. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) však zdůrazňují, že neefektivní horizontální komunikace, kdy jedno oddělení nemá dostatek pochopení pro druhé, bude mít pro organizaci za následek mnoho problémů pramenících z komplikací jak v oblasti koordinace, tak rozhodování a plánování.

Tubbs a Mossová (1991) zmiňují čtyři doporučení, kterými by se organizace v zájmu redukce bariér efektivity horizontální komunikace měly řídit. První z nich je dát velký důraz na celkovou efektivitu organizace a roli jednotlivých oddělení k jejímu přispívání. Oddělení by měla být hodnocena a odměňována na základě tohoto přispění k celku, ne na základě jejich individuální výkonnosti. Druhým doporučením je podporovat vysokou míru interakce a vzájemné komunikace mezi odděleními za účelem řešení problémů týkajících se jejich koordinace. V souvislosti s tímto je také nutno zdůrazňovat význam vzájemné pomoci. Pokud jedno oddělení poskytne pomoc druhému, mělo by se to pozitivně odrazit na jeho odměnách. Třetí doporučení spočívá v časté rotaci zaměstnanců organizace mezi jednotlivými skupinami, neboť tím bude posílena úroveň vzájemného porozumění. Lidé budou moci lépe pochopit spolupracovníky z jiných oddělení, vcítit se do jejich problémů a dovědět se, jak mohou být nápomocni. A nakonec čtvrtým doporučením je vyhnout se situacím, kdy je jedno z oddělení vítěz a druhé poražené. Oddělení spolu nikdy nesmí vzájemně soupeřit o výši odměny. Důraz musí být vždy na maximalizaci efektivity celé organizace a odměny pro jednotlivá oddělení rozděleny rovnoměrně. Steers (1991) dodává, že systém odměňování podporující kooperaci, a ne soupeření, bude snižovat pravděpodobnost zatajování informací, které by mohly být užitečné jiným oddělením. Pomůže tak rovněž rozvíjet vysokou úroveň jejich vzájemné otevřenosti a důvěry.

3. Metodologie sběru empirických dat

3.1. Fáze empirického sociologického výzkumu

Realizaci empirického sociologického výzkumu je dle Nového (1997) možno rozdělit do tří fází. Jsou jimi fáze přípravná, realizační a fáze zpracování výsledků a jejich interpretace.

Za nejnáročnější a zároveň nejdůležitější etapu empirického sociologického výzkumu považuje Nový (1997) **přípravnou fázi**. Jejím obsahem je v první řadě formulace cíle výzkumu, který by měl stanoven tak, aby byl reálně splnitelný. Dále je dle autora nutno stanovit objekt a předmět výzkumu. Předmětem výzkumu jsou významné vlastnosti objektu, které se dále přímo zkoumají. Objekt výzkumu, tedy například určitá oblast sociální skutečnosti, je zachycován prostřednictvím zkoumaného vzorku. Autor uvádí, že při stanovování zkoumaného vzorku je nutno vycházet z velikosti základního souboru objektu výzkumu. Pokud je objektem velká skupina lidí, je nutno vytvořit statistickými postupy takový vzorek, který bude výchozí základní soubor reprezentovat. Možnými postupy, kterými lze reprezentativní vzorek vytvořit, jsou dle autora kvótní, náhodný a víceetapový výběr. Při kvótním výběru je vzorek vytvořen na základě známých strukturálních a proporčních charakteristik základního souboru. Náhodný výběr se naopak provádí zcela náhodně a to podle předem stanovených pravidel, například losováním či výběrem každého x -tého v pořadí. V případě víceetapového výběru je postupováno v několika etapách, kdy se mohou provádět jak výběry kvótní, tak náhodné.

Velmi významným krokem přípravné fáze empirického sociologického výzkumu je dle Nového (1997) samotná volba techniky získání empirických dat. Výběr vhodné techniky a její konstrukce je především závislá na cíli výzkumu, charakteru zkoumaného problému a velikosti souboru. Autor dodává, že v zájmu co nejobektivnějších výsledků je vhodné kombinovat technik více. Pro maximální objektivitu získávaných informací je rovněž nezbytné zvolit co nejvhodnější místo a také dobu jejich získávání.

Završením přípravné fáze empirického sociologického je dle Nového (1997) zpracování dokumentu nazývaného projekt výzkumu. V něm jsou popsány všechny výše zmíněné kroky spolu s jejich harmonogramem a předběžným rozpočtem nákladů na realizaci výzkumu.

Jako druhou etapu empirického sociologického výzkumu jmenuje Nový (1997) **realizační fázi**. V jejím rámci je postup prací orientován na přípravu výzkumného terénu a samotný sběr informací. V zájmu získání co nejobektivnějších informací je dle autora nutné vysvětlit lidem ze zkoumaného souboru cíl, záměry a plánované využití výsledků výzkumu. Posléze může být přikročeno k předkládání a vyplňování dotazníků, anket, uskutečňování rozhovorů apod. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) dodávají, že získávání informací je nejdůležitějším a nejcitlivějším krokem empirického sociologického výzkumu. Chyby, kterých se v rámci této fáze mohou výzkumníci dopustit, totiž není možné snadno a bez významných dodatečných nákladů napravit.

Fáze zpracování výsledků a jejich interpretace je třetí etapou empirického sociologického výzkumu, kterou Nový (1997) uvádí. V jejím rámci jsou statisticky zpracovány informace, které byly získány v předchozí fázi výzkumu. Vypočteny mohou být středové charakteristiky, odchylky a rozptyly, zjišťována síla a směr závislosti. Kvalitativně vyšší informaci pak poskytují vícerozměrné metody, mezi které se řadí například mnohonásobná regrese, vícerozměrná analýza rozptylu či faktorová analýza. Prostřednictvím statistického zpracování dat je dále možno přistoupit k interpretaci, tedy převedení statistických zjištění na věcné informace. Jako první krok interpretace autor zmiňuje deskripci existence jevů, jejich rozšíření a vlastnosti. V rámci dalších kroků se pak například posuzuje, zda statisticky významné souvislosti mezi jevy potvrzují věcné souvislosti či zda směr závislosti odpovídají vztahům příčin a následků.

Průběh výzkumu, jeho obsah, metodika a organizační náležitosti by nakonec měly dle Nového (1997) být zdokumentovány v závěrečné zprávě. V jejím rámci by měl být vysvětlen smysl a cíl výzkumu, popsáno použití zvolených technik a zkoumaný soubor, sepsány samotné poznatky výzkumu a rovněž následná doporučení.

3.2. Dotazování

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) i Bedrnová a Nový (2002) rozdělují metody empirického výzkumu do čtyř základních kategorií v závislosti na zdroji informací. Jedná se o dotazování, pozorování, experiment a analýzu věcných skutečností. Vzhledem k tomu, že v praktické části mé diplomové práce využiji jedné z technik dotazování – dotazníku, budu se zde dále blíže věnovat právě metodě dotazování a především samotné technice dotazníku.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) se o dotazování zmiňují jako o nejběžnější a nejčastěji používané metodě, která je založená na výpovědích lidí. Ti jsou označováni jako dotázaní nebo také respondenti. Bedrnová a Nový (2002) jako techniky dotazování uvádí individuální rozhovor, psychologickou exploraci, dotazování na ulici, skupinový rozhovor, písemné dotazování, telefonické dotazování a elektronické dotazování.

Výhodou dotazování je dle Bedrnové a Nového (2002) to, že poskytuje jednak velké množství homogenních informací, které umožňují statistické zpracování, a pak také, že poskytuje informace komplexní. Další výhodou metody dotazování je rovněž skutečnost, že umožňuje získat informace z oblastí, o kterých nelze jiným způsobem získat informace v takové hloubce a rozsahu (např. o vnitřních psychických stavech člověka). Nevýhodou oproti jiným metodám je pak dle autorů nižší věrohodnost informací.

Věrohodnost odpovědí v dotazovacích technikách se dá dle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) zvýšit několika způsoby. Je jimi jednak orientace dotazů na zcela konkrétní a jednoduché skutečnosti. Autoři dále doporučují použití takových dotazů, které se dotázaných nijak nepříjemně nedotknou či nesníží jejich prestiž. Vhodné je rovněž ověřování pomocí kontrolních otázek a zmatení celkové orientace dotazů.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádí, že princip písemného dotazování spočívá v respondentově samostatném odpovídání na otázky obsažené v dotazníku. Jako výhody uvádějí menší nákladnost, absenci nežádoucího ovlivnění ze strany tazatele a nakonec možnost respondenta sám si určit dobu pro zodpovězení otázek. Bedrnová a Nový (2002) jako další výhodu zmiňují i větší pocit anonymity respondenta. Nevýhodami pak jsou nižší návratnost než u osobního dotazování, nemožnost zachytit spontánní odpovědi, nemožnost kontroly rušivých vlivů během vyplňování a také to, zda dotazník vyplňuje skutečně ten, komu byl adresován.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) rozdělují písemné dotazování na neadresné a adresné, přičemž neadresné dotazování označují jako anketu a adresné pak jako dotazník. Dle Nového (1997) mají dotazník i anketa pevně fixované pořadí, obsah i formu otázek. Většinou jsou varianty odpovědí formulovány jednoznačně. Autor dále zmiňuje, že dotazník je předáván k vyplnění konkrétním osobám. Pokud jsou respondentům dotazníky předány osobně, cítí se vůči výzkumníkům a k výzkumu více zavázáni. Tuto závaznost je možné dále posilovat vhodnými psychologickými

metodami, z čehož může následně plynout užitek ve formě zisku většího množství podrobnějších informací.

Při sestavování dotazníku je dle Nového (1997) nutno dodržovat určitá pravidla. Dotazník by neměl být příliš složitý, neboť se může stát, že respondent nepochopí otázku či případně ani požadovaný způsob vyplňování. Dále by se měly otázky v dotazníku logicky odvíjet, avšak respondent by neměl prohlédnout záměr autora. Je třeba dbát i na to, aby první otázka respondenta příznivě naladila a motivovala ho tak k dalšímu vyplňování. Poté mohou následovat otázky obtížnější, přičemž je vhodné, aby na ně dále navazovaly otázky jednodušší. Následně mohou na řadu opět přijít otázky obtížnější. Na samotný závěr dotazníku je pak vhodné zařadit takové otázky, které jsou snadné a tudíž nevyžadují soustředění respondenta.

Základním skladebním prvkem dotazníku jsou otázky. Nový (1997) je v závislosti na jejich formě rozděluje na otázky uzavřené, otevřené a polootevřené. **Otázky uzavřené** mají zformulován dotaz i varianty odpovědí. Výhodou dle autora je, že se dobře zpracovávají, avšak na druhé straně tento typ otázek neumožňuje registrovat změny spojené s výskytem nových jevů.

Otázky otevřené poskytují možnost volného vyjádření odpovědi. Používají se v případech, kdy je nutné znát celou šíři možných odpovědí či pokud není dostatek poznatků, aby mohla být otázka předem formalizována. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) dodávají, že pro svou velkou svobodu vyjádření odpovědi bývá pro respondenta jejich zodpovězení velmi obtížné. Odpovědi jsou navíc na různé úrovni obecnosti a proto se také nepříliš snadno zpracovávají.

Otázky polootevřené se dle Nového (1997) vyznačují tím, že jedna z uvedených variant odpovědí není formalizována. Respondentovi je tak poskytnuta možnost volně se vyjádřit, čímž je eliminována hlavní nevýhoda uzavřeného typu otázek. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) podotýkají, že by se polootevřené otázky měly zpracovávat jako dvě otázky, neboť varianty uzavřených odpovědí se nedají srovnávat s odpovědí otevřenou.

4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrhy opatření na zkvalitnění komunikace

Zvolená organizace se sídlem v Ostravě, která si přála zůstat v anonymitě, byla založena v roce 1992 jako akciová společnost, přičemž v roce 2007 došlo ke změně právní formy na evropskou společnost. Zabývá se komplexními spedičními a logistickými službami, přičemž operuje jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Nabízí přepravu zboží s využitím železniční, námořní, říční a silniční dopravy, přepravu těžkých a nadrozměrných zásilek a celní služby. Kromě toho se také zabývá pronájmem železničních vozů a lokomotiv z vlastního vozového parku a kvalifikovaným poradenstvím v oblasti přeprav a zasilatelství. Organizace je členem Svazu spedice a logistiky České republiky, Svazu dopravy České republiky a přidruženým členem Mezinárodní federace zasilatelských svazů FIATA. Od roku 1997 je držitelem certifikátu řízení jakosti. Nejvýznamnější okruhy zákazníků organizace činí hutní, chemické, strojírenské a automobilové podniky. Klíčové komodity tvoří železná ruda, uhlí a koks, dolomit, vápno, vápenec a ocelové výrobky a polotovary.

V organizaci pracuje 53 zaměstnanců. Co se týče jejich rozdělení podle pohlaví, převažují ženy se 70% procenty, muži tvoří pouze 30% zaměstnanců. Mezi zaměstnanci převládá středoškolské vzdělání s 58,5%. Vysokoškolské vzdělání má 41,5% zaměstnanců.

4.1. Přípravná a realizační fáze dotazníkového průzkumu

Ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve vybrané organizaci a posouzení efektivity sestupné, vzestupné a horizontální komunikace byla použita technika dotazníku. Dotazník (viz. příloha č. 1) je složen z dvaceti postojových otázek, přičemž jedenáct z nich je dále rozděleno na více podotázek. Celkem je tedy v dotazníku obsaženo 51 položek. Odpovědi na většinu jednotlivých položek volili respondenti z následující hodnotové škály:

4	3	2	1
Rozhodně ano Pokaždé	Spíše ano Relativně často	Spíše ne Nepříliš často	Rozhodně ne Vůbec

Pouze u položek poslední, dvacáté, otázky bylo možno zvolit také variantu „0“.

Dotazník je rozdělen na tři okruhy otázek. Nejdříve je pozornost věnována sestupné komunikaci od nadřízeného k podřízenému. Následují otázky týkající se efektivity vzestupné komunikace od podřízeného k nadřízenému. Dotazník nakonec uzavírají otázky související s komunikací horizontální mezi zaměstnanci z různých oddělení organizace. Výjimkou z tohoto rozdělení je pouze první úvodní otázka. Ta se prostřednictvím tří podotázek ptá na obecnou spokojenost respondentů se sestupnou, vzestupnou a horizontální komunikací.

Oblast problematiky sestupné komunikace je v dotazníku zastoupena šesti otázkami, přičemž čtyři z nich jsou rozděleny na více podotázek. Celkem je v této části obsaženo osmnáct položek dotazníku. První z otázek se zaměřuje na to, jak často poskytuje nadřízený podřízeným přesně tolik informací, kolik potřebují ke své práci, resp. jak často poskytují těchto informací méně nebo naopak více. Následující otázka se zaměřuje na včasnost informací. Je zjišťováno, jak často podřízení zaměstnanci získávají potřebné informace přesně tehdy, když je potřebují, nebo naopak zbytečně brzo či příliš pozdě. Třetí otázka se věnuje samotným informacím, které nadřízený svým podřízeným poskytuje. V jednotlivých podotázkách je zjišťováno, zda jsou informace odpovídající potřebám jejich práce, zda jsou dostatečně přesné, srozumitelné, aktuální, věrohodné a rovněž, zda jsou tyto informace takové, aby podřízení zaměstnanci poznali smysl a širší souvislosti své práce. Čtvrtá otázka oblasti sestupné komunikace se zaměřuje na osobu nadřízeného, když se respondentů ptá, zda je při komunikaci s nimi slušný, povzbuzující, upřímný a soustředěný na to, co chce sdělit. Následující dvě otázky se věnují hodnocení pracovního výkonu podřízených ze strany nadřízeného. První z otázek se ptá respondentů na to, zda jim nadřízený poskytuje hodnocení jejich výkonu pouze tehdy, když se vyskytnou problémy. Na druhé straně následující otázka zjišťuje, do jaké míry si nadřízený cení práce svých podřízených, zda tedy umí i pochválit.

Druhou oblastí, které se dotazník věnuje, je problematika efektivity vzestupné komunikace. Je zde obsaženo jedenáct otázek, čtyři z nich jsou dále rozděleny na více podotázek. Celkově tuto část dotazníku tvoří dvacet-tři položek. První otázka se ve svých podotázkách zaměřuje na to, zda dává nadřízený svým podřízeným dostatek prostoru vyjádřit se, pokud s ním komunikují, zda věnuje jejich názorům pozornost a má zájem o jejich nápady. Druhá otázka zjišťuje, zda se nadřízený snaží řešit problém, na který jej jeho podřízení upozorní. Následující otázka se pak ptá, zda musí respondenti dlouho čekat na odpověď svého nadřízeného, vnesou-li k němu nějaký

návrh, požadavek či připomínku. Čtvrtá otázka týkající se oblasti vzestupné komunikace se zaměřuje na osobu nadřízeného, zda svým chováním znesnadňuje komunikaci jeho podřízených k němu. V jednotlivých podotázkách je zjišťováno, zda při komunikaci skáče podřízeným do řeči, často odbíhá od tématu, je netrpělivý, povyšuje se, reaguje podrážděně a nevnímá to jak to, co mu jeho podřízení říkají, tak jejich emoce. Pátá otázka se ptá respondentů na to, zda mají pocit, že jim jejich nadřízený nerozumí. Následující dvě otázky souvisí s důvěrou, kterou mají oslovení podřízení zaměstnanci ke svým nadřízeným. První se ptá na to, zda s nimi mohou mluvit otevřeně. Ve druhé je pak zjišťováno, zda mají respondenti obavy z negativních důsledků, pokud svému nadřízenému sdělí buď objektivní nepříznivé informace, kritické připomínky k situaci na pracovišti nebo v organizaci, informace o svém vlastním pochybení či osobní problémy, které se respondentů týkají. Na každou z těchto skutečností se ptá samostatná podotázka. Další tři otázky se věnují využití některých z nástrojů vzestupné komunikace. První z těchto otázek zjišťuje, zda mohou podřízení zaměstnanci svého nadřízeného informovat anonymně, například prostřednictvím schránky připomínek či dotazníkových akcí. Druhá otázka souvisí s politikou otevřených dveří, když se respondentů ptá, zda mohou za svým nadřízeným přijít a konzultovat záležitosti související s jejich prací. A nakonec třetí otázka se zaměřuje na přítomnost manažerských pochůzek na pracovišti, když je zjišťováno, zda nadřízený chodí na pracoviště mezi své podřízené. Poslední otázka, která se týká problematiky efektivit vzestupné komunikace, se věnuje zbývajícím problémům, které mohou komplikovat podřízeným možnost komunikovat se svými nadřízenými. V první podotázce se jedná o nedostatek času, v druhé pak o nedostatek příležitostí, například když chybí prostor vyjádřit se na poradách či chybí soukromí na individuálních schůzkách.

Třetí a poslední oblast, které se dotazník věnuje, se týká efektivit horizontální komunikace. Zde jsou obsaženy dvě otázky, které jsou dále rozděleny na několik podotázek. Celkem je v této části dotazníku přítomno sedm položek. První otázka se v rámci svých dvou podotázek věnuje tomu, zda mají respondenti povědomí jednak o tom, co dělají jiná oddělení jejich organizace, tak jakou měrou přispívají k celkové efektivitě organizace. Druhá a poslední otázka jak této části, tak celého dotazníku, se zaměřuje na situaci, kdy respondenti potřebují získat informace z jiných oddělení. Ve čtyřech podotázkách je zjišťováno, zda je tyto informace snadné získat, zda jsou rychle k dispozici, zda jsou kvalitní a také, zda jsou úplné. Poslední podotázka se pak ptá, zda

mají respondenti, potřebují-li od jiného oddělení získat informace, možnost setkat se s jeho členy na společné schůzce. Dvacátá otázka, jako jediná z otázek dotazníku, není čtyřstupňová, ale pětistupňová. Respondenti mají v jejích podotázkách možnost zvolit i hodnotu „0“ v případě, že informace z jiného oddělení při své práci nepotřebují.

Výsledky dotazníkového průzkumu byly statisticky zpracovány za použití váženého aritmetického průměru (VAP).

Vzorec pro vážený aritmetický průměr (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

Dotazníkový průzkum probíhal ve vybrané anonymní organizaci po dobu pěti pracovních dnů. Vytištěné dotazníky jsem nejprve předal spolu s obálkami kontaktní osobě, která je v organizaci zaměstnána. Ta ještě ve stejný den 31 těchto dotazníků a obálek rozdala řadovým zaměstnancům zmíněné organizace. Respondenti dotazníky vyplňovali sami v soukromí, bez přítomnosti tazatele. Na vyplnění a odevzdání dotazníků měli respondenti k dispozici tři dny, další dva dny pak byly ponechány pro dodatečné odevzdání.

Vyplněné dotazníky respondenti vkládali do přiložených obálek, které následně odevzdali rozdávacímu. Odevzdáno bylo 31 obálek s dotazníky, což znamená, že návratnost dotazníků byla 100%. Dodávám, že se během tohoto průzkumu neobjevily žádné problémy. Kontaktní osoba mi následně oznámila skutečnost, že byly získány všechny rozdané dotazníky. Následující pracovní den jsem se tedy dostavil do budovy organizace a zalepené obálky, které obsahovaly vyplněné dotazníky, jsem osobně převzal.

4.2. Analýza výsledků dotazníkového průzkumu

Celkové výsledky dotazníkového průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 2

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
1.	Jste celkově spokojeni s komunikací:					
1.1	Vašeho nadřízeného s Vámi?	8	18	4	1	3,06
1.2	Vás s Vaším nadřízeným?	9	18	3	1	3,13
1.3	mezi Vámi a Vašimi kolegy (i z jiných oddělení)?	6	21	3	1	3,03

Nadpoloviční množství respondentů v dotazníku odpovědělo, že je s komunikací ze strany svých nadřízených spíše spokojeno. Menší část, která tvoří přibližně čtvrtinu respondentů, je pak se sestupnou komunikací spokojena bez výhrad. Jen malé množství respondentů je spíše nespokojeno a zcela nespokojen je s komunikací ze strany nadřízeného pouze jediný zaměstnanec. Hodnota VAP, která zde vyjadřuje průměrnou spokojenost zaměstnanců se sestupnou komunikací, tak činí mírně nadprůměrných 3,06.

V případě komunikace od podřízených k nadřízeným je situace obdobná. Stejně jako v předchozí podotázce totiž tvoří největší část ti respondenti, kteří jsou se vzestupnou komunikací spíše spokojeni, přičemž mají i stejné kvantitativní zastoupení. Nepatrně vyšší je zde však množství těch, kteří jsou velmi spokojeni. To má za následek, že hodnota průměrné spokojenosti s vzestupnou komunikací je o trochu vyšší, než míra spokojenosti u předchozí otázky (3,13).

S komunikací horizontální, tedy mezi svými kolegy a se zaměstnanci z jiných oddělení, jsou respondenti taktéž relativně spokojeni. V případě této podotázky je množství dotazovaných zaměstnanců, kteří uvedli, že jsou spíše spokojeni, největší ze všech tří podotázek. Naopak nepatrně ubylo respondentů, kteří zde vyjádřili svou bezvýhradnou spokojenost. Co se týče respondentů nespokojených s komunikací, jejich množství zůstává na poměrně nízké úrovni stejně jako u předchozích podotázek. Ze zmíněných důvodů je proto hodnota průměrné spokojenosti s horizontální komunikací nižší, avšak pouze zanedbatelně (3,03).

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
2.	Jak často se stává, že Vám Váš nadřízený dává:					
2.1	přesně tolik informací, kolik potřebujete pro Vaši práci?	7	20	2	2	3,03
2.2	méně informací, než kolik potřebujete?	4	6	19	2	2,39
2.3	více informací, než kolik potřebujete (jste zahlcen/a informacemi)?	1	3	17	10	1,84

Dvě třetiny respondentů tvrdí, že jim jejich nadřízení poskytují přesně tolik informací, kolik potřebují ke své práci, poměrně často. Méně pak uvádí, že jim je poskytováno akorátní množství informací vždy. Pouze malé množství respondentů odpovědělo v tom smyslu, že vhodné množství informací nedostávají příliš často anebo dokonce vůbec. Hodnota průměrné spokojenosti s množstvím informací je proto relativně nadprůměrná, když činí 3,03.

Převážné množství respondentů uvádí, že se příliš často nestává, aby jim jejich nadřízení poskytovali méně informací, než kolik potřebují pro výkon své práce. Na druhé straně celá třetina dotázaných zaměstnanců tvrdí opak. Mírně nadpoloviční většina z nich dostává méně informací poměrně často. Zbylá, podobně velká část, dokonce pokaždé. Z výsledků je navíc patrné, že počet respondentů, kteří nikdy nedostávají nedostatečné množství informací, je poloviční oproti těm, kteří se naopak s nedostatkem informací potýkají neustále. To se také odrazilo na hodnotě VAP, která se z tohoto důvodu výrazně blíží průměrné hodnotě (2,39).

U třetí podotázky je situace odlišná. I zde se sice dle převažující většiny respondentů příliš často nestává, že by jim jejich nadřízení poskytovali nevhodné množství informací (v tomto případě více informací, než kolik potřebují ke své práci). Třetina všech respondentů však navíc odpověděla, že nadměrné množství informací nedostávají nikdy. Množství dotazovaných zaměstnanců tvrdících opak je v tomto případě nižší a méně významné, než v předchozí podotázce. Z těchto důvodů se proto VAP udržel na nižší úrovni a činí 1,84.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
3.	Jak často se stává, že informace od Vašeho nadřízeného získáváte:					
3.1	přesně tehdy, kdy je potřebujete?	5	22	2	2	2,97
3.2	zbytečně brzo (s rizikem jejich ztráty, než je budete potřebovat)?	2	2	21	6	2,00
3.3	příliš pozdě (když už jejich nedostatek způsobí problém)?	3	4	13	11	1,97

Více než dvě třetiny všech respondentů uvedly, že informace od svých nadřízených získávají poměrně často přesně tehdy, když je potřebují. Nepříliš velké množství jich pak dokonce tvrdí, že je v optimální dobu získávají pokaždé. Méně často či vůbec je ve správnou dobu nedostává pouze malé množství oslovených zaměstnanců, takže průměrná spokojenost s včasností informací se udržela na hodnotě 2,97.

Rozložení odpovědí na druhou podotázku, jejímž předmětem je častost výskytu situace, kdy nadřízený poskytuje svým podřízeným informace příliš brzo, je téměř totožné, jako v předchozím případě. Pouze se jedná o situaci obrácenou, neboť se nejedná o otázku na pozitivní, ale naopak negativní jev. Dvě třetiny respondentů uvedlo, že informace zbytečně brzo příliš často nedostávají, menší část je od svého nadřízeného takto nevhodně nezískává nikdy. Opak, tedy že informace jsou poskytovány zbytečně brzo často či vždy, uvedlo jen malé množství respondentů. To se jen minimálně odrazilo na hodnotě VAP, která tak činí 2,00.

Největší část dotázaných zaměstnanců uvádí, že se příliš často nestává, aby jim jejich nadřízení poskytovali informace příliš pozdě, když by už jejich nedostatek mohl způsobit problém. Jen o něco málo menší množství respondentů, přibližně třetina z celkového počtu, pak rozhodně popírá, že by informace vůbec někdy pozdě dostávalo. Na druhé straně počet oslovených zaměstnanců tvrdících opak, tedy že získávají informace v nevhodnou dobu, je zde vyšší, než v předchozí podotázce. Přičemž množství respondentů, kteří získávají informace pozdě poměrně často, je přibližně stejně početné jako těch, kteří je pozdě získávají vždy. Vzhledem k větší různorodosti odpovědí však VAP zůstává téměř stejný, jako u předchozí podotázky (1,97).

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
4.	Jsou informace od nadřízeného:					
4.1	odpovídající potřebám Vaší práce?	15	14	0	2	3,35
4.2	dostatečně přesné?	12	16	1	2	3,22
4.3	dostatečně srozumitelné?	6	22	2	1	3,06
4.4	dostatečné aktuální?	8	18	5	0	3,10
4.5	dostatečně věrohodné?	11	16	4	0	3,22
4.6	takové, abyste poznali smysl a širší souvislosti své práce?	10	15	4	2	3,06

Téměř všichni respondenti považují informace získávané od nadřízených za odpovídající potřebám jejich práce. Polovina z nich částečně, druhá polovina je považuje za odpovídající bez výhrad. Pouze nepatrné množství respondentů je za odpovídající potřebám práce rozhodně nepovažuje, takže průměrná spokojenost zůstává na vysoké hodnotě 3,35.

Informace od nadřízeného považuje za dostatečně přesné rovněž drtivá většina respondentů. U této podotázky je větší množství těch, kteří jsou s informacemi v daném ohledu spokojeni s výhradami, než respondentů, kteří je považují za dostatečně přesné zcela. Z tohoto důvodu, a také kvůli nepatrně vyššímu počtu lidí nespokojených s přesností informací od nadřízeného, je i hodnota průměrné spokojenosti nižší než u předchozí otázky, avšak pouze zanedbatelně (3,22).

Se srozumitelností informací od nadřízeného jsou více než dvě třetiny respondentů spíše spokojené. Pouze menší část je považuje za srozumitelné bez výhrad. Počet respondentů, kteří informace považují částečně nebo zcela za nesrozumitelné zůstává na nízké úrovni stejně jako u předchozích podotázek. Zmíněné rozložení odpovědí se promítlo hodnoty průměrné spokojenosti se srozumitelností informací, která činí 3,06.

Velká většina respondentů uvádí, že informace od nadřízeného bývají relativně dostatečně aktuální. Téměř poloviční množství je pak s aktuálností spokojeno rozhodně. Na druhé straně jsou patrné i hlasy respondentů, kteří jsou s aktuálností informací od

nadřízeného spíše nespokojení. To se odrazilo na hodnotě průměrné spokojenosti s aktuálností informací, které nadřízený svým podřízeným poskytuje, a ta tak činí 3,10.

Drtivé množství respondentů považuje informace od nadřízeného za věrohodné, z větší části jsou s tímto spokojeni částečně, z menší části zcela. Relativně nespokojena je pouze malá část dotázaných zaměstnanců, takže průměrná spokojenost s věrohodností informací od nadřízeného je poměrně vysoká (3,22).

Polovina dotazovaných uvádí, že informace, které od svého nadřízeného získávají, jsou částečně takové, aby poznali smysl a širší souvislosti týkající se jejich práce. Třetina respondentů je v tomto ohledu o poskytnutých informacích bezvýhradně přesvědčena. Objevilo se zde však i menší množství zaměstnanců, kteří informace od svých nadřízených za takovéto příliš anebo zcela nepovažují. To se odrazilo na hodnotě VAP, která činí 3,06.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
5.	Je Váš nadřízený při komunikaci s Vámi:					
5.1	slušný?	22	7	2	0	3,64
5.2	povzbuzující (umí pochválit při úspěchu, povzbudit při neúspěchu)?	11	13	4	3	3,03
5.3	soustředěný na to, co chce sdělit?	10	16	4	1	3,13
5.4	upřímný?	10	13	4	4	2,93

Velká většina z celkového počtu všech oslovených zaměstnanců hodnotí své nadřízené při komunikaci s nimi za velmi slušné. Menší množství respondentů je se slušností spokojeno částečně. Pouze nepatrná část dotázaných nepovažuje své nadřízené za příliš slušné. Proto i průměrná spokojenost podřízených zaměstnanců s tím, jak jsou nadřízení při komunikaci s nimi slušní, zůstává na velmi vysoké hodnotě (3,64).

S tím, jak jsou nadřízení během komunikace s podřízenými povzbuzující, je největší množství respondentů spíše spokojeno. Téměř stejné množství je spokojeno plně a své nadřízené považují za povzbuzující bez výhrad. Respondenti, kteří své nadřízené za povzbuzující nepovažují, ať už částečně nebo zcela, tvoří menší, avšak nezanedbatelnou část odpovědí. To se projevilo na hodnotě průměrné spokojenosti

s tím, jak jsou nadřízení během konverzace s podřízenými povzbuzující, a ta je tak na nižší úrovni, než v předchozí otázce. (3,03)

Dle nadpoloviční většiny respondentů bývají jejich nadřízení relativně soustředění na to, co chtějí svým podřízeným sdělit. Menší množství dotazovaných, které činí třetinu celého souboru, je pak s jejich soustředěností plně spokojeno. Malá část respondentů své nadřízené za příliš soustředěné nepovažuje, přičemž jeden z nich vůbec. Průměrná spokojenost podřízených zaměstnanců se soustředěností nadřízeného tak dosahuje mírně nadprůměrné hodnoty 3,13.

Za spíše upřímné považuje své nadřízené největší část dotazovaných zaměstnanců. Plně spokojeno s upřímností nadřízených je méně respondentů, kteří tvoří třetinu z jejich celkového počtu. Dle menšiny dotázaných, tvořících čtvrtinu všech hlasů, jsou však jejich nadřízení spíše nebo zcela neupřímní. To se odrazilo na hodnotě průměrné spokojenosti s tím, jak jsou nadřízení během komunikace se svými podřízenými upřímní. Ta tak činí 2,93, což je nejméně ze všech podotázek tohoto bloku.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
6.	Poskytuje Vám nadřízený hodnocení Vašeho výkonu pouze tehdy, když se vyskytnou problémy (umí pouze kritizovat)?	5	1	17	8	2,10

Nadpoloviční většina respondentů spíše popírá, že by jim nadřízení poskytovali hodnocení jejich výkonu pouze tehdy, vyskytnou-li se problémy. Menší množství oslovených zaměstnanců pak na dotaz odpovídá zcela záporně. Zbývající malá část respondentů však byla převážně opačného názoru, což znamená že jim jejich nadřízení hodnocení výkonu poskytují jen v případě výskytu problémů. Toto rozložení odpovědí se promítlo do hodnoty VAP, která zde činí 2,10.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
7.	Dává Vám Váš nadřízený najevo, jak si cení Vaší práce (umí pochválit)?	6	18	5	2	2,90

Velká většina respondentů uvádí, že jim nadřízení relativně dostatečně dávají najevo, jak si cení jejich práce. Menší množství je s tímto spokojeno bez výhrad. O trochu více respondentů je však v tomto ohledu s nadřízeným částečně či zcela nespokojeno. To se projevilo na hodnotě průměrné spokojenosti podřízených zaměstnanců s tím, jak si nadřízení umí cenit jejich práce, která dosáhla mírně nadprůměrných 2,90.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
8.	Když komunikujete s Vaším nadřízeným:					
8.1	dává Vám dostatek prostoru vyjádřit se?	13	15	3	0	3,32
8.2	věnuje pozornost Vaším názorům?	10	16	5	0	3,16
8.3	má zájem o Vaše nápady?	13	12	4	2	3,16

Polovina respondentů odpověděla, že když komunikují s nadřízenými, ti jim dávají relativně dostatek prostoru vyjádřit se. Plnou spokojenost uvedlo pouze o několik méně dotázaných. Na nedostatek prostoru vyjádřit se si naopak stěžuje malá menšina respondentů, což výslednou hodnotu VAP příliš neovlivnilo. Ta zde udává průměrnou spokojenost podřízených zaměstnanců s tím, kolik jim je při komunikaci s nadřízeným poskytnuto prostoru vyjádřit se, a její hodnota činí vysokých 3,32.

Dle nadpoloviční většiny dotazovaných zaměstnanců věnují nadřízení při komunikaci relativně dostatek pozornosti názorům svých podřízených. Třetina respondentů uvádí, že jejich názorům se nadřízení věnují zcela plně. Pouze menšina tvrdí, že jimi předkládaným názorům spíše není věnována dostatečná pozornost. Proto je hodnota průměrné spokojenosti s tím, jak nadřízení věnují pozornost názorům podřízených, na poměrně vysoké úrovni 3,16.

Největší množství respondentů uvedlo, že nadřízení mají při komunikaci s nimi velký zájem o jejich nápady. V těsném závěsu, co se týče počtu odpovědí, vede názor, že nadřízení mají o nápady částečný zájem. Opak tvrdí jen malá část dotazovaných zaměstnanců. Objevuje se zde však i zásadní nesouhlas upozorňující na skutečnost, že nadřízený o nápady podřízených zájem vůbec nemá. Z tohoto důvodu, přestože počet respondentů vyjadřujících bezvýhradnou spokojenost je vyšší než v předchozí podotázce, se hodnota průměrné spokojenosti, týkající se zájmu nadřízených o nápady podřízených, neliší od hodnoty předchozí podotázky a činí 3,16.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
9.	Upozorníte-li nadřízeného na problém, snaží se ho následně řešit?	7	21	2	1	3,10

Téměř všichni respondenti v dotazníku uvedli, že upozorní-li nadřízené na problém, snaží se jej následně řešit. Tři čtvrtiny z nich tvrdí, že tak činí relativně často, zbylá čtvrtina, že rozhodně pokaždé. Pouze malá menšina respondentů je opačného názoru. Průměrná spokojenost s tím, jak se snaží nadřízení řešit problémy, o kterých byli informováni podřízenými, tedy dosahuje hodnoty 3,10.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
10.	Vznesete-li k nadřízenému návrh, požadavek či připomínku, musíte dlouho čekat na jeho odpověď?	3	9	18	1	2,45

V případě této otázky převažuje u téměř dvou třetin respondentů odpověď, že vznesou-li k nadřízenému návrh, požadavek nebo připomínku, nemusí většinou příliš dlouho čekat na odpověď. Dotázaných zaměstnanců tvrdících opak je méně, přes jednu třetinu, avšak jsou u nich o něco více zastoupeny silně vyhraněné odpovědi. To se promítlo na hodnotě VAP, která zde činí 2,45.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
11.	Znesnadňuje Vám nadřízený Vaši komunikaci s ním tak, že:					
11.1	Vám skáče do řeči?	1	6	19	5	2,10
11.2	často odbíhá od tématu?	0	3	20	8	1,84
11.3	není dostatečně trpělivý?	2	5	13	11	1,93
11.4	se nad Vás povyšuje?	2	3	10	16	1,71
11.5	reaguje podrážděně?	2	3	9	17	1,68
11.6	nevnímá to, co mu říkáte?	1	3	14	13	1,74
11.7	nevnímá Vaše emoce?	1	3	15	12	1,77

Téměř dvě třetiny respondentů uvedly, že se příliš často nestává, aby jim nadřízení komunikaci znesnadňovali skákáním do řeči. Malé množství dotázaných existenci tohoto problému popírá zcela. Podobné množství respondentů však naopak tvrdí, že skákáním do řeči nadřízení komunikaci svým podřízeným poměrně často znesnadňují. Vždy se tak děje dle jednoho respondenta. Výsledná průměrná hodnota udávající míru, s jakou nadřízení znesnadňují komunikaci svých podřízených skákáním do řeči, činí 2,10.

Dle dvou třetin dotazovaných zaměstnanců nadřízení příliš často znesnadňují komunikaci svých podřízených tím, že by při diskusi často odbíhali od tématu. Téměř celá zbylá třetina respondentů existenci tohoto problému zcela popírá. Pouze zanedbatelně malé množství tvrdí, že nadřízení od tématu občas odbíhají a tím jim komunikaci znesnadňují. Proto zůstává hodnota VAP, která vyjadřuje s jakou mírou nadřízení odbíhají od tématu, komunikují-li s nimi jejich podřízení, na poměrně nízké úrovni 1,84.

Více než třetina respondentů spíše nepovažuje své nadřízené při komunikaci s nimi za netrpělivé. Nepatrně menší množství dotázaných je za netrpělivé nepovažuje vůbec. Za spíše netrpělivé či velmi netrpělivé považuje své nadřízené malá, avšak ne zcela zanedbatelná, část respondentů. Proto je i průměrná míra, s jakou podřízení vnímají netrpělivost svých nadřízených při komunikaci s nimi, nepatrně vyšší, než u předchozí podotázky. Přesto je však na poměrně nízké úrovni, když činí 1,93.

Přibližně polovina respondentů razantně popírá, že by se nad ně jejich nadřízení při komunikaci povyšovali. Třetina tvrdí, že se to spíše nestává. Opak, tedy že se nadřízení při komunikaci s podřízenými chovají povýšeně někdy anebo vždy, tvrdí pouze malá skupina respondentů. Proto je i průměrná hodnota, která vyjadřuje vnímání projevů povýšenosti nadřízených při komunikaci s podřízenými, na nízké úrovni (1,71).

Dle nadpoloviční většiny respondentů se vůbec nikdy nestává, že by nadřízení při komunikaci reagovali podrážděně. Téměř třetina dotázaných pak výskyt projevů podrážděnosti spíše popírá. Pouze malá menšina podrážděné chování nadřízených potvrzuje částečně nebo zcela. Průměrná míra vnímání podrážděnosti nadřízených při komunikaci je z toho důvodu velmi nízká a činí 1,68, což je nejmenší hodnota VAP ze všech podotázek tohoto bloku.

Necelá polovina respondentů tvrdí, že spíše nemívá problémy s tím, že by při komunikaci jejich nadřízení nevnímali to, co jim říkají. Dle nepatrně menšího množství dotázaných se to nestává nikdy a nadřízení je plně vnímají. Pouze minimum respondentů mívá občas anebo vždy problém s tím, že pokud komunikují s nadřízenými, tak nejsou jejich slova plně vnímána. Průměrná hodnota míry, s jakou nadřízení dle podřízených nevnímají jejich slova, dosahuje nízkých 1,74.

Dle poloviny respondentů vnímají nadřízení jejich emoce jen zčásti. Menší množství, které tvoří více než třetinu z celkového počtu dotázaných, tvrdí, že nadřízení jejich emoce při komunikaci vnímají rozhodně. O opaku je zcela nebo částečně přesvědčena velmi malá skupina lidí. Rozložení odpovědí je velmi podobné tomu, jaké bylo u předchozí podotázky. Tím pádem se i průměrná hodnota odpovědí se liší jen nepatrně (1,77).

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
12.	Máte pocit, že Vám nadřízený nerozumí?	3	2	14	12	1,87

Největší část respondentů spíše zamítá, že by měli pocit, že jim nadřízení nerozumí. Podobně velká skupina na danou otázku odpovídá zcela záporně. Opačný názor na své nadřízené má relativně malá menšina respondentů, převažují však u nich

nepatrně ti, kteří jsou plně přesvědčení, že jim jejich nadřízení nerozumí. Hodnota VAP vyjadřující míru, s jakou podřízení vnímají skutečnost, že jim nadřízení nerozumí, je však i přesto velmi nízká (1,87).

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
13.	Můžete se svým nadřízeným mluvit otevřeně?	16	9	3	3	3,22

Více než polovina respondentů bezvýhradně souhlasí s tím, že mohou se svými nadřízenými mluvit otevřeně. Necelá třetina je o tomto přesvědčena jen částečně. Menší část dotázaných naopak uvádí, že se svými nadřízenými spíše anebo zcela otevřeně mluvit nemohou. Vysoký počet výrazně souhlasných odpovědí měl za následek, že i průměrná spokojenost s tím, zda mohou podřízení mluvit otevřeně se svým nadřízeným, je nadprůměrná a činí 3,22.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
14.	Máte obavy z negativních důsledků, pokud sdělíte svému nadřízenému:					
14.1	objektivní nepříznivé informace?	4	4	18	5	2,22
14.2	informace o svém vlastním pochybení?	4	8	16	3	2,42
14.3	osobní problémy, které se Vás týkají?	2	4	17	8	2,00
14.4	kritické připomínky k situaci na pracovišti nebo v organizaci?	4	7	18	2	2,42

Největší množství dotázaných zaměstnanců spíše nemá obavy z negativních důsledků, sdělí-li svým nadřízeným objektivní nepříznivé informace. Relativně malá skupina nemá tyto obavy vůbec. Podobně početná skupina respondentů se však negativních důsledků při sdělení objektivních negativních informací obává velmi a stejné množství pak má podobné obavy částečně. To mělo vliv na průměrnou hodnotu,

kteřá udává míru, s jakou podřízení vnímají obavy z negativních důsledků pramenících ze sdělení objektivních nepříznivých informací nadřízenému, která tak činí 2,22.

Dvojnásobný počet respondentů spíše nemá obavy sdělit svým nadřízeným informace o vlastním pochybení, oproti těm, kteří podobné obavy spíše mívají. Množství respondentů, kteří mají obavy rozhodně, informují-li své nadřízené o osobním pochybení, tvoří menší skupinu. Ta je však nepatrně větší než v případě dotázaných, kteří uvedli opak a obavy v dané souvislosti vůbec nemívají. Nezanedbatelný počet dotazovaných zaměstnanců, kteří obavy přiznávají, se tak odrazil na průměrné hodnotě míry, se kterou podřízení zaměstnanci vnímají obavy při sdělení informací o svém pochybení nadřízenému, a ta dosahuje hodnoty velmi blízké středu hodnotící stupnice (2,42).

Sdělit nadřízeným informace, které souvisejí s vlastními osobními problémy, spíše bez obav je možno dle nadpolovičního množství respondentů. Přibližně čtvrtina dotázaných pak tyto obavy nemá vůbec. Opak tvrdí poměrně malá část respondentů, přičemž zde převládají jen částečné obavy oproti silnému přesvědčení, že informování o osobních problémech povede k negativním důsledkům ze strany nadřízených. Proto i hodnota VAP, vyjadřující míru vnímání obav z negativních důsledků pramenících ze sdělení informací o osobních problémech podřízených nadřízenému, zůstává podprůměrná. Činí 2,00, což je nejméně z tohoto bloku otázek.

Převážná většina respondentů spíše nemá obavy z toho, že by ve spojitosti se sdělením kritických připomínek k situaci na pracovišti nebo v organizaci svým nadřízeným mohli očekávat negativní důsledky. Částečné obavy má necelá čtvrtina dotázaných. Malá skupina respondentů však má z negativních důsledků za svou kritiku strach rozhodně, přičemž jejich množství převyšuje ty, kteří tvrdí, že se za vyřčenou kritiku nemusí obávat vůbec. Vzhledem k viditelnému počtu hlasů, kteří ve spojitosti se sdělováním kritiky pocítují obavy částečně nebo zcela, je i průměrná hodnota VAP, zde vyjadřující právě míru obav z negativních důsledků za kritické připomínky k situaci na pracovišti či v organizaci sdělené nadřízenému, vyšší, než v případě předchozí podotázky. Dosahuje stejné hodnoty jako u druhé podotázky tohoto bloku, když činí průměru blízkých 2,42.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
15.	Máte možnost informovat svého nadřízeného anonymně (např. prostřednictvím schránky připomínek, dotazníkových akcí apod.)?	0	1	2	28	1,13

Téměř všichni respondenti uvedli, že nemají možnost své nadřízené informovat anonymně. Pouze jediný zaměstnanec tvrdí, že tuto možnost spíše má, což však nijak podstatně neovlivnilo hodnotu VAP, která zde vyjadřuje míru, s jakou mají podřízení umožněno anonymně informovat své nadřízené. Ta je u této otázky extrémně nízká, neboť činí 1,13, což je hodnota velmi blízká spodní hranici bodovací stupnice.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
16.	Máte možnost přijít za svým nadřízeným a konzultovat záležitosti související s Vaší prací?	18	11	2	0	3,52

Velká většina dotazovaných zaměstnanců uvádí, že má rozhodně možnost přijít za svým nadřízeným a konzultovat záležitosti související s jejich prací. Přibližně třetina pak odpověděla ve smyslu, že možnost přijít a konzultovat mají jen částečně. Pouze zanedbatelná menšina respondentů toto spíše popírá, což nijak podstatně neovlivnilo průměrnou spokojenost s tím, do jaké míry mohou podřízení chodit za svými nadřízenými za účelem konzultace své práce. Ta tudíž dosahuje velmi nadprůměrné hodnoty 3,52.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědi (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
17.	Chodí nadřízený za Vámi na pracoviště?	21	6	3	1	3,52

Drtivá většina oslovených zaměstnanců tvrdí, že za nimi na pracoviště jejich nadřízený chodí, přičemž podstatně výrazněji převažují zcela pozitivní odpovědi. Pouze zanedbatelná skupina dotázaných je spíše opačného názoru a jen jediný z nich uvádí, že za ním jeho nadřízený na pracoviště nepřichází rozhodně. Průměrná spokojenost s tím, jak nadřízený navštěvují pracoviště svých podřízených, proto zůstává na velmi vysoké hodnotě (3,52).

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
18.	Komplikuje Vám možnost komunikovat s Vaším nadřízeným:					
18.1	nedostatek času?	2	7	11	11	2,00
18.2	nedostatek příležitostí (na poradách není prostor vyjádřit se, chybí soukromí při individuálních schůzkách apod.)?	4	0	17	10	1,93

Přibližně třetina respondentů tvrdí, že jim nedostatek času možnost komunikovat se svými nadřízenými spíše nekomplikuje. Stejně množství pak nedostatek času jakožto komplikaci komunikace s nadřízeným popírá rozhodně. Zbývající necelá třetina dotazovaných zaměstnanců nedostatek času jako komplikaci připouští, pouze velmi malá část z nich ji považuje za zásadní. Vzhledem k tomuto rozložení odpovědí tak výsledná hodnota VAP, která vyjadřuje, do jaké míry způsobuje nedostatek času problém podřízeným zaměstnancům dostatečně komunikovat se svými nadřízenými, dosahuje relativně nízké úrovně (2,00).

Nedostatek příležitostí, jako například nemožnost vyjádřit se na poradách, pro nadpoloviční většinu respondentů spíše nepředstavuje komplikaci, která by jim

znesnadňovala komunikovat se svými nadřízenými. Třetina dotazovaných zaměstnanců to jako problém nevidí vůbec a příležitostí komunikovat má dost. O přesném opaku je přesvědčena pouze malá skupina respondentů. Průměrná míra, s jakou nedostatek příležitostí komunikovat s nadřízenými činí podřízeným zaměstnancům problém, tedy zůstává na nízké hodnotě 1,93.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
		4	3	2	1	
19.	Máte povědomí o tom:					
19.1	co dělají jiná oddělení Vaší organizace?	12	17	1	1	3,29
19.2	jakou měrou přispívají k celkové efektivitě organizace?	11	14	4	1	3,17

Převažující množství oslovených zaměstnanců spíše má povědomí o tom, co dělají jiná oddělení jejich organizace. Více než třetina respondentů toto ví zcela přesně. Pouze nepatrný zlomek dotázaných částečně nebo zcela neví, co jiná oddělení jejich organizace dělají, takže výsledná hodnota VAP, vyjadřující míru povědomí zaměstnanců o práci ostatních oddělení, zůstává nadprůměrná a činí 3,29.

Necelá polovina respondentů si je relativně vědoma toho, jakou měrou ostatní oddělení organizace přispívají k celkové efektivitě organizace. Přibližně třetina má toto povědomí zcela. Pouze malá část dotazovaných zaměstnanců spíše neví, do jaké míry jsou ostatní oddělení přínosem pro organizaci, přičemž jediný z nich to neví vůbec. Je také nutno zmínit, že jeden z oslovených zaměstnanců na otázku nebyl schopen odpovědět. Celkově tedy průměrná míra povědomí zaměstnanců o přispění ostatních oddělení organizace k její efektivitě činí 3,17, což je mírně nižší hodnota, než u předchozí podotázky.

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
		4	3	2	1	0	
20.	Potřebujete-li informace z jiného oddělení organizace: (0 znamená, že informace z jiného oddělení při své práci nepotřebujete)						
20.1	je snadné je získat?	6	21	2	1	1	3,07
20.2	jsou rychle k dispozici?	4	20	5	1	1	2,90
20.3	jsou dostatečně kvalitní?	4	20	5	1	1	2,90
20.4	jsou úplné?	2	22	5	1	1	2,83
20.5	máte možnost setkat se se členy jiného oddělení na společné schůzce?	11	15	5	0	0	3,19

Potřebují-li oslovení zaměstnanci informace z jiného oddělení organizace, je podle dvou třetin z nich poměrně snadné je získat. Relativně malá část respondentů považuje získání těchto informací za velmi snadné. Opačně, tedy že možnost získat informace z jiných oddělení bývá částečně či zcela obtížná, se vyjadřuje pouze zanedbatelná část zaměstnanců. Hodnota průměrné spokojenosti zaměstnanců s tím, jak snadno lze získat informace z jiných oddělení organizace, je tedy nadprůměrných 3,07.

U respondentů výrazně převažuje zkušenost, že informace z jiných oddělení, pokud je potřebují, jim bývají k dispozici relativně rychle. Drobná část z nich je s rychlostí dostupnosti informací spokojena zcela. Malá skupina dotazovaných zaměstnanců však tvrdí opak, neboť podle nich informace k dispozici příliš rychle nebyvají, ve výjimečném případě nejsou rychle k dispozici vůbec. Proto je hodnota průměrné spokojenosti zaměstnanců s rychlostí dostupnosti informací z jiných oddělení nižší, než hodnota VAP v předchozí podotázce, když dosahuje mírně nadprůměrných 2,90.

V případě třetí podotázky tohoto bloku je rozložení odpovědí naprosto stejné jako u podotázky předchozí. V souvislosti s kvalitou informací z jiných oddělení jsou opět respondenti převážně spokojeni, z menší části jsou spokojeni zcela. Za spíše nekvalitní považuje informace poskytnuté z jiných oddělení organizace malá skupina oslovených zaměstnanců, přičemž jeden má ke kvalitě informací výrazné námitky. Vzhledem k již zmíněné shodě rozložení odpovědí je i hodnota VAP, zde vyjadřující

průměrnou spokojenost zaměstnanců s kvalitou informací poskytnutých jinými odděleními, stejná a tudíž činí lehce nadprůměrných 2,90.

Za spíše úplné považují informace z jiných oddělení více než dvě třetiny respondentů, za zcela úplné však jen minimální počet. S částečnou neúplností informací poskytnutých ze strany jiných oddělení není spokojena pouze malá část oslovených zaměstnanců, přičemž za zcela nekompletní je považuje jediný respondent. Vzhledem k nepatrně menšímu počtu zcela pozitivních odpovědí je u této podotázky hodnota VAP nižší, než v předchozích případech. Průměrná spokojenost zaměstnanců s úplností informací, které poskytují jiná oddělení organizace, zde tedy dosahuje hodnoty 2,83.

Polovina z respondentů potvrzuje, že spíše mají možnost setkat se členy jiných oddělení na společné schůzce. Menší množství, přibližně třetina oslovených zaměstnanců, má možnost takovýchto schůzek vždy, když je potřeba. Jen malá část uvádí, že možnost setkat se členy jiných oddělení spíše nemají. Vzhledem k tomuto rozložení odpovědí tak hodnota průměrné spokojenosti s tím, do jaké míry se mohou zaměstnanci setkávat na společných schůzkách s kolegy z jiných oddělení, dosahuje nadprůměrných 3,19.

4.3. Hodnocení výsledků dotazníkového průzkumu

Celkově lze hodnotit úroveň interní komunikace ve vybrané organizaci poměrně pozitivně. Také většina zaměstnanců je s komunikací spokojena, a to jak se sestupnou, tak se vzestupnou a horizontální. V oblasti **sestupné komunikace** lze v první řadě kladně hodnotit skutečnost, že nadřízení své podřízené nezahlcují příliš velkým množstvím **informací**. Míra četosti, s jakou většina podřízených dostává přesně tolik informací, kolik potřebují, je rovněž uspokojivá. I s kvalitou informací jsou zaměstnanci poměrně spokojeni. Především, že odpovídají potřebám jejich práce, jsou dostatečně přesné a také věrohodné. Uspokojivé bývají i po stránce aktuálnosti a srozumitelnosti.

Jako možným **problémem** ve spojitosti s informacemi se ukázala být skutečnost, že nezanedbatelná část podřízených zaměstnanců mívá problémy s tím, že dostávají méně informací, než kolik skutečně potřebují, což následně znesnadňuje výkon jejich práce. Někteří z podřízených se rovněž potýkají s problémem pozdního poskytování informací ze strany svých nadřízených, ač celkově je situace v organizace v ohledu správného načasování informací poměrně uspokojivá.

Co se týče **chování nadřízených** v rámci sestupné komunikace, lze pozitivně hodnotit především skutečnost, že při komunikaci s podřízenými bývají velmi slušní. Ve většině případů pak také dostatečně soustředění na to, co sdělují.

Ač je obecně chování nadřízených na uspokojivé úrovni, nejsou zcela zanedbatelné drobné **problémy**, které se v případě některých nadřízených dle respondentů projevují. Jedná se menší míru upřímnosti a tendence některých nadřízených k tomu, že hodnotí výkon svých podřízených pouze při výskytu problémů, případně, že nedávají najevo, jak si práce svých podřízených cenní.

V oblasti **vzestupné komunikace** je dobré, že k ní zaměstnanci mají většinou dostatek příležitostí i času. Jako velmi pozitivní se dá hodnotit skutečnost, že nadřízení dávají svým podřízeným téměř vždy dostatek prostoru vyjádřit se. Rovněž je uspokojiví, že většina nadřízených věnuje ve velké míře pozornost názorům podřízených, má zájem o jejich nápady a svým podřízeným rozumí. Kladně lze dále hodnotit skutečnost, že nadřízení neznepokojují komunikaci podřízených tím, že by na ně reagovali podrážděně, povyšovali se, odbíhali od tématu či nevnímali jak to, co jim podřízení říkají, tak jejich emoce. Většina zaměstnanců navíc může se svými nadřízenými mluvit otevřeně, což je velmi pozitivní skutečnost, a také nemají obavy svým nadřízeným sdělovat osobní problémy, které se jich týkají.

Jako velmi pozitivní lze dále v souvislosti s vzestupnou komunikací hodnotit jednak to, že podřízení zaměstnanci mohou bez problémů chodit za svými nadřízenými konzultovat záležitosti související s jejich prací, a zároveň i fakt, že samotní nadřízení navštěvují své podřízené přímo na jejich pracovišti.

Jako **problém** týkající se poměrně početné skupiny zaměstnanců se jeví fakt, že vznesou-li ke svému nadřízenému nějaký návrh, požadavek či připomínku, musí následně delší dobu čekat na jeho odpověď. Dalším problémem je, že u části zaměstnanců existují **obavy** z negativních důsledků především tehdy, když sdělí nadřízeným informace o svém vlastní pochybení, a navíc také v případě, sdělí-li kritické připomínky k situaci na pracovišti nebo v organizaci. U těchto zaměstnanců existuje zvýšené riziko filtrování informací, případně deprivace z nemožnosti sdělit nadřízenému svůj nesouhlasný názor na určité záležitosti

Dle výsledků průzkumu někteří z nadřízených snižují efektivitu vzestupné komunikace tím, že skáčou svým podřízeným do řeči a nejsou dostatečně trpěliví, ač v celoorganizačním hledisku je v tomto ohledu situace relativně uspokojivá.

Nejzřetelnějším nedostatkem vzestupné komunikace se v průzkumu ukázala skutečnost, že zaměstnanci nemají možnost využít prostředků k anonymnímu informování svých vedoucích, jakými jsou například schránky připomínek. Tento problém navíc prohlubuje již zmíněný fakt, že poměrně významná část zaměstnanců má obavy z negativních důsledků v případě, že by svým nadřízeným sdělili kritické připomínky týkající se organizace či situace na pracovišti. Kdyby schránky připomínek v organizaci přítomny byly, mohli by se lidé vyjádřit k případným palčivým otázkám, o kterých by se s nadřízenými jinak zdráhali bavit, případně vznést konstruktivní kritiku i v případě, kdyby si ji jinak ze strachu z možných nepříjemností raději ponechali pro sebe.

V kontextu **horizontální komunikace** je pozitivní, že zaměstnanci mají povědomí jednak o tom, co dělají jiná oddělení jejich organizace, tak i tom, jakou měrou tato oddělení přispívají k celkové efektivitě organizace. Kladně lze hodnotit i fakt, že pokud zaměstnanci potřebují ke své práci získat informace z jiných oddělení, je většinou snadné je získat a především se zaměstnanci mohou bez problémů setkat se členy jiných oddělení na společné schůzce.

Jako problémová se jeví skutečnost, že z výsledků výzkumu vyplynula existence menší skupiny zaměstnanců, kteří nejsou se spoluprací s ostatními odděleními příliš spokojeni a shodně tvrdí, že informace z jiných oddělení nebývají rychle k dispozici, nejsou příliš kvalitní či dostatečně úplné.

4.4. Návrhy na řešení zjištěných problémů

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že největším zjištěným problémem interní komunikace v rámci celé vybrané organizace je skutečnost, že zaměstnanci nemají žádnou možnost, jak anonymně informovat své nadřízené. K tomuto účelu jsou velmi vhodné **anonymní schránky** na připomínky a podněty, jejichž zavedení doporučuji. Jejich prostřednictvím budou podřízení zaměstnanci moci snadněji sdělit svým nadřízeným některé negativní názory, například stížnosti či kritické připomínky k situaci na pracovišti a v organizaci, bez obav z možného postihu. Význam v tomto ohledu je navíc podtržen tím, že nezanedbatelná část zaměstnanců se v průzkumu vyjádřila v tom smyslu, že obavy z negativních důsledků při sdělení takového kritických připomínek mívají.

Aby anonymní schránky mohly sloužit jako efektivní nástroj interní komunikace, lze doporučit několik zásad, které s jejich zavedením a používáním souvisí. V první řadě musí nadřízení informovat své podřízené, že tyto schránky budou v určitých intervalech vyhodnocovat a o jejich obsahu je budou informovat na nejbližších poradách. Je nutné, aby byli podřízení rovněž uvědoměni o tom, jak budou jejich nadřízení s případnými podněty dále pracovat a jak je budou využívat. Zaměstnanci musí vědět, že jejich připomínkám a podnětům bude věnována dostatečná pozornost, neboť v opačném případě nebudou schránek využívat. Také samotní nadřízení by měli mít k anonymním schránkám důvěru. Neměli by si například neodůvodněně myslet, že tento komunikační nástroj bude pouze zneužíván na anonymní pomluvy (takto se děje jen ojediněle).

Aby byly anonymní schránky co nejvíce efektivní, je vhodné, aby byly umístěny na neutrálních a dobře dostupných místech, např. na chodbách či u firemních nástěnek. Rozhodně by to naopak neměly být kanceláře manažerů apod. Dále se rovněž velmi osvědčuje, aby u schránek připomínek byl k dispozici papír a případně také psací potřeby. Minimalizuje se tak pravděpodobnost případné identifikace pisatele, ke které by v opačném případě mohlo dojít.

Dalším zjištěným problémem, se kterým se dle výsledků průzkumu potýká menší, avšak patrné množství podřízených, je to, že od svých nadřízených nezískávají **dostatečné množství informací**, které potřebují ke své práci, a navíc, že informace mívají k dispozici příliš pozdě. Lze doporučit, aby si vedoucí pracovníci více uvědomovali zmíněnou skutečnost, tedy že některým zaměstnancům určité informace chybí, a více podporovali příležitosti pro zpětnou vazbu. Přestože se nejedná o problém většiny zaměstnanců, je vhodné, aby se vedoucí ujistěovali, zda skutečně všichni mají dostatečné množství potřebných informací a rovněž, zda je mají včas.

Jako problémové se rovněž u některých nadřízených ukázalo, že neumí vždy přiměřeně **vyjádřit spokojenost s prací podřízených**. Častěji jsou ochotni vyjádřit kritiku nebo nespokojenost s prací, zatímco dobré výsledky mnohdy berou jako samozřejmost. Bylo by však vhodné vzít na vědomí, že podřízení chtějí slyšet to, že nadřízený je s jejich prací spokojen, i mimo pravidelná oficiální hodnocení. Je však nutné, aby vyjádření spokojenosti vždy vyznívalo upřímně, neboť v opačném případě nebudou brána vážně.

5. Závěr

Nezbytnou podmínku pro dosažení správně fungující a výkonné organizace je dostatečně efektivní interní komunikace. Je proto potřeba, aby jí jak ze strany vedení, tak řadových zaměstnanců, byla věnována odpovídající pozornost a přisuzován patřičný význam. Problémy a obtíže pramenící z neefektivní interní komunikace totiž mohou být pro organizaci velmi závažné.

Jako cíl mé diplomové práce jsem si stanovil analýzu a vyhodnocení úrovně efektivity interní komunikace ve vybrané organizaci, čímž by následně byly odhaleny případné nedostatky a problémy, které by efektivitu interní komunikace snižovaly. Na tyto problémy by následně byla navržena opatření, která by vedla k jejich eliminaci, čímž by byla zvýšena efektivita interní komunikace v dané organizaci.

K získání informací potřebných k vyhodnocení efektivity interní komunikace jsem využil dotazníkového průzkumu. Toho se zúčastnilo 31 níže postavených zaměstnanců vybrané anonymní organizace a bylo tak získáno dostatečné množství informací k analýze a vyhodnocení zkoumané problematiky.

Dá se říci, že efektivita interní komunikace ve zvolené anonymní organizaci je na poměrně dobré úrovni. Objevilo se zde však přesto několik problémů, které tuto efektivitu snižují a bude tedy vhodné je řešit a snížit tak jejich negativní vliv. Nejvíce patrným a nejvýznamnějším nedostatkem v oblasti komunikaci se v rámci celé organizace ukázala být skutečnost, že podřízení zaměstnanci nemají na pracovišti žádnou možnost, jak anonymně informovat své nadřízené.

Vzhledem k tomu, že sdělení některých informací, například negativní kritiku či oprávněné stížnosti, by zaměstnanci mohli preferovat spíše anonymní cestou, bylo by vhodné situaci napravit. Toto bylo navíc potvrzeno i samotným průzkumem, neboť jako úzce související problémem se ukázal být i fakt, že nezanedbatelná část zaměstnanců mívá strach z negativních důsledků, pokud by měla svým nadřízeným sdělit kritiku. Proto jsem navrhl, aby v organizaci byly umístěny schránky, do kterých budou moci podřízení zaměstnanci anonymně vkládat připomínky adresované svým nadřízeným. Připojil jsem rovněž několik doporučení, jak s těmito schránkami zacházet pro jejich maximální úspěšné využití. Jednalo se jak o zásady, které by měly pomoci zvýšit efektivitu a význam těchto schránek v organizaci, tak o doporučení týkající se jejich samotného umístění a používání řadovými zaměstnanci.

U menšího, ale přesto významného množství podřízených zaměstnanců, se ukázalo, že jim jejich práci znesnadňují i další problémy. Například se stává, že ze strany svých nadřízených nezískávají včas dostatek potřebných informací. Stejně tak panuje i pocit, že nadřízení nedostatečně vyjadřují spokojenost s prací svých podřízených. Zde má doporučení vyznívají v tom smyslu, že by si nadřízení měli více uvědomovat a všímat toho, co si jejich podřízení přejí a co potřebují. Velmi vhodná bude v tomto ohledu podpora zpětné vazby.

Analyzoval jsem a vyhodnotil situaci v oblasti úrovně efektivity interní komunikace ve vybrané organizaci, přičemž na zjištěné problémy a nedostatky jsem navrhl možná opatření k jejich řešení. Mohu tedy prohlásit, že cíl mé diplomové práce byl splněn. Výsledky provedeného dotazníkového průzkumu spolu s přednesenými návrhy na opatření k řešení zjištěných problémů budou organizaci dány k dispozici a pevně doufám, že zde budou ke zvýšení efektivity interní komunikace nápomocny.

Seznam použité literatury

ADLER, Ronald, B. *Communicating at Work*. 4th ed. London: McGraw-Hill, 1992. 554 s. ISBN 00-72492-90-2.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, James, H.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Přel. Václav Dolanský a Josef Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9

NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. *Organizational Behavior*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

STEERS, Richard, M. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers, 1991. 659 s. ISBN 0-673-53608-4.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, Stewart, L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Přel. Václav Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7


Interní materiály firmy

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010


.....
Bc. Petr Bárta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kukučínova 888/3
709 00 Ostrava 9

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2. Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás oslovit za účelem vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí průzkumu zabývajícího se efektivitou interní komunikace ve Vaší organizaci. Tento dotazník je anonymní a Vaši nadřízení budou seznámeni až s celkovými výsledky průzkumu.

Cílem tohoto dotazníkového průzkumu je zjistit případné problémy, které snižují efektivitu interní komunikace ve Vaší organizaci. Na základě jeho výsledků budou následně navrženy postupy, které pomohou zjištěné problémy řešit.

U každé z otázek prosím zakroužkujte jednu z odpovědí dle této hodnotové stupnice:

4	3	2	1
Rozhodně ano Pokaždé	Spíše ano Relativně často	Spíše ne Nepříliš často	Rozhodně ne Vůbec

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
1.	Jste celkově spokojeni s komunikací:					
1.1	Vašeho nadřízeného s Vámi?	4	3	2	1	
1.2	Vás s Vaším nadřízeným?	4	3	2	1	
1.3	mezi Vámi a Vašimi kolegy (i z jiných oddělení)?	4	3	2	1	
2.	Jak často se stává, že Vám Váš nadřízený dává:					
2.1	přesně tolik informací, kolik potřebujete pro Vaši práci?	4	3	2	1	
2.2	méně informací, než kolik potřebujete?	4	3	2	1	
2.3	více informací, než kolik potřebujete (jste zahlcen/a informacemi)?	4	3	2	1	
3.	Jak často se stává, že informace od Vašeho nadřízeného získáváte:					
3.1	přesně tehdy, kdy je potřebujete?	4	3	2	1	
3.2	zbytečně brzo (s rizikem jejich ztráty, než je budete potřebovat)?	4	3	2	1	
3.3	příliš pozdě (když už jejich nedostatek způsobí problém)?	4	3	2	1	
4.	Jsou informace od nadřízeného:					
4.1	odpovídající potřebám Vaší práce?	4	3	2	1	
4.2	dostatečně přesné?	4	3	2	1	

4.3	dostatečně srozumitelné?	4	3	2	1
4.4	dostatečně aktuální?	4	3	2	1
4.5	dostatečně věrohodné?	4	3	2	1
4.6	takové, abyste poznali smysl a širší souvislosti své práce?	4	3	2	1
5.	Je Váš nadřízený při komunikaci s Vámi:				
5.1	slušný?	4	3	2	1
5.2	povzbuzující (umí pochválit při úspěchu, povzbudit při neúspěchu)?	4	3	2	1
5.3	soustředěný na to, co chce sdělit?	4	3	2	1
5.4	upřímný?	4	3	2	1
6.	Poskytuje Vám nadřízený hodnocení Vašeho výkonu pouze tehdy, když se vyskytnou problémy (umí pouze kritizovat)?	4	3	2	1
7.	Dává Vám Váš nadřízený najevo, jak si cení Vaší práce (umí pochválit)?	4	3	2	1
8.	Když komunikujete s Vaším nadřízeným:				
8.1	dává Vám dostatek prostoru vyjádřit se?	4	3	2	1
8.2	věnuje pozornost Vaším názorům?	4	3	2	1
8.3	má zájem o Vaše nápady?	4	3	2	1
9.	Upozorníte-li nadřízeného na problém, snaží se ho následně řešit?	4	3	2	1
10.	Vznesete-li k nadřízenému návrh, požadavek či připomínku, musíte dlouho čekat na jeho odpověď?	4	3	2	1
11.	Znesnadňuje Vám nadřízený Vaši komunikaci s ním tak, že:				
11.1	Vám skáče do řeči?	4	3	2	1
11.2	často odbíhá od tématu?	4	3	2	1
11.3	není dostatečně trpělivý?	4	3	2	1
11.4	se nad Vás povyšuje?	4	3	2	1
11.5	reaguje podrážděně?	4	3	2	1
11.6	nevnímá to, co mu říkáte?	4	3	2	1
11.7	nevnímá Vaše emoce?	4	3	2	1

12.	Máte pocit, že Vám nadřízený nerozumí?	4	3	2	1	
13.	Můžete se svým nadřízeným mluvit otevřeně?	4	3	2	1	
14.	Máte obavy z negativních důsledků, pokud sdělíte svému nadřízenému:					
14.1	objektivní nepříznivé informace?	4	3	2	1	
14.2	informace o svém vlastním pochybení?	4	3	2	1	
14.3	osobní problémy, které se Vás týkají?	4	3	2	1	
14.4	kritické připomínky k situaci na pracovišti nebo v organizaci?	4	3	2	1	
15.	Máte možnost informovat svého nadřízeného anonymně (např. prostřednictvím schránky připomínek, dotazníkových akcí apod.)?	4	3	2	1	
16.	Máte možnost přijít za svým nadřízeným a konzultovat záležitosti související s Vaší prací?	4	3	2	1	
17.	Chodí nadřízený za Vámi na pracoviště?	4	3	2	1	
18.	Komplikuje Vám možnost komunikovat s Vaším nadřízeným:					
18.1	nedostatek času?	4	3	2	1	
18.2	nedostatek příležitostí (na poradách není prostor vyjádřit se, chybí soukromí při individuálních schůzkách apod.)?	4	3	2	1	
19.	Máte povědomí o tom:					
19.1	co dělají jiná oddělení Vaší organizace?	4	3	2	1	
19.2	jakou měrou přispívají k celkové efektivitě organizace?	4	3	2	1	
20.	Potřebujete-li informace z jiného oddělení organizace: (0 znamená, že informace z jiného oddělení při své práci nepotřebujete)					
20.1	je snadné je získat?	4	3	2	1	0
20.2	jsou rychle k dispozici?	4	3	2	1	0
20.3	jsou dostatečně kvalitní?	4	3	2	1	0
20.4	jsou úplné?	4	3	2	1	0
20.5	máte možnost setkat se se členy jiného oddělení na společné schůzce?	4	3	2	1	0

Velmi si vážíme Vašeho vynaloženého času a děkujeme za správné vyplnění dotazníku.

Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu

Příloha č. 2

Číslo otázky	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)				VAP
	4	3	2	1	
1.1	8	18	4	1	3,06
1.2	9	18	3	1	3,13
1.3	6	21	3	1	3,03
2.1	7	20	2	2	3,03
2.2	4	6	19	2	2,39
2.3	1	3	17	10	1,84
3.1	5	22	2	2	2,97
3.2	2	2	21	6	2,00
3.3	3	4	13	11	1,97
4.1	15	14	0	2	3,35
4.2	12	16	1	2	3,22
4.3	6	22	2	1	3,06
4.4	8	18	5	0	3,10
4.5	11	16	4	0	3,22
4.6	10	15	4	2	3,06
5.1	22	7	2	0	3,64
5.2	11	13	4	3	3,03
5.3	10	16	4	1	3,13
5.4	10	13	4	4	2,93
6.	5	1	17	8	2,10
7.	6	18	5	2	2,90
8.1	13	15	3	0	3,32
8.2	10	16	5	0	3,16
8.3	13	12	4	2	3,16
9.	7	21	2	1	3,10
10.	3	9	18	1	2,45

Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu

Příloha č. 2

Číslo otázky	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					VAP
	4	3	2	1	0	
11.1	1	6	19	5	-	2,10
11.2	0	3	20	8	-	1,84
11.3	2	5	13	11	-	1,93
11.4	2	3	10	16	-	1,71
11.5	2	3	9	17	-	1,68
11.6	1	3	14	13	-	1,74
11.7	1	3	15	12	-	1,77
12.	3	2	14	12	-	1,87
13.	16	9	3	3	-	3,22
14.1	4	4	18	5	-	2,22
14.2	4	8	16	3	-	2,42
14.3	2	4	17	8	-	2,00
14.4	4	7	18	2	-	2,42
15.	0	1	2	28	-	1,13
16.	18	11	2	0	-	3,52
17.	21	6	3	1	-	3,52
18.1	2	7	11	11	-	2,00
18.2	4	0	17	10	-	1,93
19.1	12	17	1	1	-	3,29
19.2	11	14	4	1	-	3,17
20.1	6	21	2	1	1	3,07
20.2	4	20	5	1	1	2,90
20.3	4	20	5	1	1	2,90
20.4	2	22	5	1	1	2,83
20.5	11	15	5	0	0	3,19

Vyhodnocení efektivity interní komunikace ve vybrané firmě

Bc. Petr Bárta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce „*Vyhodnocení efektivity interní komunikace ve vybrané firmě*“ je zjistit, jak efektivní je interní komunikace ve vybrané anonymní firmě a navrhnout řešení problémů, které tuto efektivitu snižují. Za účelem získání potřebných empirických údajů jsem provedl dotazníkový průzkum, kterého se účastnili vybraní řadoví zaměstnanci společnosti. Výsledky průzkumu jsem následně analyzoval a vyhodnotil. Prostřednictvím průzkumu se ukázalo, že efektivita interní komunikace je snižována několika problémy. Tyto problémy se týkají jak sestupné, tak i vzestupné interní komunikace, zatímco v případě horizontální komunikaci se závažnější problémy nevyskytují. Navrhl jsem proto opatření, která povedou ke zmírnění či úplnému odstranění těchto problémů. Interní komunikace tak bude více efektivní, což může vést například ke kvalitnějšímu řízení, větší spokojenosti zaměstnanců a mnoha dalším zlepšením.

Evaluation of Internal Communication Effectiveness in a Selected Company

Bc. Petr Bárta

ABSTRACT

The aim of the thesis „*Evaluation of Internal Communication Effectiveness in a Selected Company*“ is to find out how efficient is internal communication in selected anonymous company and suggest a solution to problems which could reduce this efficiency. For acquisition of necessary empirical data I used a questionnaire survey in which have participated selected employees of the company. After that I analyzed and evaluated results of the survey. It turned out that efficiency of internal communication is reduced by some problems. These problems were oriented especially on upward and downward communication but in horizontal communication significant problems were not found out. Therefore I suggested remedial measures which will result in abatement or elimination of these problems. So internal communication will be more efficient which could lead for example to better management, more satisfied employees and many other improvements.